

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

CARRERA DE ECONOMÍA

TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE ECONOMISTA

TEMA:

“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-
FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
EJÉRCITO NACIONAL PERIODO 2013-2017”

AUTORA:

DANIELA PAVÓN CAIZA

DIRECTOR:

EC. ALBERTO LÓPEZ BARRIONUEVO; MBA.

QUITO - ECUADOR

2014

DEDICATORIA

Con todo mi cariño y mi amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento.

Mi Madre y Mi Familia.

DANIELA PAVÓN CAIZA

AGRADECIMIENTO

A Dios y a María Auxiliadora

Que me acompañan y son mi guía día a día.

A mi madre Pilar Caiza

Por ser mi aliada, mi apoyo y mi ejemplo de vida.

A mi mejor amiga Maritza Izurieta

Por ser esa aliada en mis mejores y peores momentos, gracias por el cariño paciencia y ánimos durante el transcurso de mi vida.

A mi familia.

Por apoyarme en todo momento.

A mi tutor EC. Alberto López Barrionuevo; MBA.

Por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejercito Nacional y sus Directivos

Por abrirme sus puertas para realizar el Modelo de Gestión Administrativo y Financiero para su Institución.

DANIELA PAVÓN CAIZA

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, Daniela Pavón Caiza en calidad de autora de la tesis realizada sobre “PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EJÉRCITO NACIONAL PERIODO 2013-2017”, por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a 9 de diciembre de 2013



FIRMA

NOMBRES Y APELLIDOS: Daniela Pavón Caiza

CC: 171865508-5

Correo electrónico: dany_pavc@hotmail.com

INFORME DEL TUTOR

Quito, 10 de Diciembre del 2013

Señor Economista
Enrique Lasprilla Romero
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Presente.


De mi consideración:

En cumplimiento al oficio N° 1119-2013 DT de 22 de abril del 2013, se me designo Director de la Tesis intitulada "PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EJÉRCITO NACIONAL. PERÍODO 2013-2017" elaborado por la señorita DANIELA PAVÓN CAIZA previo a la obtención del título de economista, sobre el cual me permito informar que el trabajo de investigación ha concluido y manifestar su aprobación en base a las siguientes consideraciones:

1. Se ha cumplido con los objetivos planteados: General y Específicos
2. Las Hipótesis han sido comprobadas cumpliendo con los procesos de investigación
3. Se ha cumplido con los temas de investigación contenidos en el Plan de Tesis; y,
4. El trabajo de investigación cumple con los requisitos mínimos vigentes para optar por el título de tercer nivel.

Por lo antes expuesto, autorizo la entrega del trabajo de investigación y continuar con el trámite de Ley correspondiente.

Atentamente.



Econ. Alberto López B. MBA
DIRECTOR DE TESIS

NOTAS EMITIDAS POR EL TRIBUNAL CALIFICADOR

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DEPARTAMENTO DE TESIS

CALIFICACION DE TESIS DE GRADO

ESCUELA : FINANZAS

TITULO DE LA TESIS:

"PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVO-FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EJERCITO NACIONAL PERIODO 2013-2017"

EGRESADOS:

DANIELA PAVON CAI8ZA

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

EL OBJETIVO GENERAL "ELABORAR UNA PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVO-FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EJERCITO NACIONAL PERIODO 2013-2017" SE CUMPLE EN EL CAPITULO IV MEDIANTE EL DISEÑO DEL MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVO-FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA QUE CONTIENE LOS OBJETIVOS, POLITICAS, LINEAS DE ACCION, PLAN FINANCIERO, POA, MARCO LEGAL. EL OBJETIVO ESPECIFICO I. "CARACTERIZAR EL DESEMPEÑO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MEDIANTE EL DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y FINANCIERO 2011-2012" SE CUMPLE CON EL DESARROLLO DEL CAPITULO II CON EL DIAGNOSTICO SITUACIONAL, ECONOMICO-FINANCIERO Y ANALISIS DE LOS PROBLEMAS DE LA INSTITUCION; EL OBJETIVO ESPECIFICO II "INVESTIGAR LOS MODELOS DE GESTION QUE EXISTEN APLICABLES A ESTE TIPO DE INSTITUCIONES" SE CUMPLE CON EL DESARROLLO DEL CAPITULO III CON EL ANALISIS DE LOS MODELOS DE GESTION: POR RESULTADOS, POR PROCESOS, CALIDAD TOTAL Y BALANCED SCORECARD; FINALMENTE EL OBJETIVO ESPECIFICO III "DESARROLLAR EL MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVO-FINANCIERO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EJERCITO NACIONAL, QUE PERMITA UN CRECIMIENTO SOSTENIDO Y ORDENADO PARA EL PERIODO 2013-2017", TAL COMO SE OBJERVA EL CAPITULO IV DE LA INVESTIGACION SE CUMPLE MEDIANTE EL DISEÑO DEL MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVO-FINANCIERO PROPUESTO PARA EL PERIODO 2013-2017.

DEMOSTRACION DE HIPOTESIS:

POR TRATARSE DE UNA INVESTIGACIÓN DE TIPO NO PROBABILISTICO, EN MI CRITERIO NO SE REQUIERE DE UNA DEMOSTRACIÓN EXACTA Y/O CIENTIFICA DE LAS HIPÓTESIS; SIN EMBARGO EN EL PLAN DE TESIS SE HA PLANTEADO LA HIPOTESIS GENERAL Y TRES ESPECIFICAS, LA HIPOTESIS GENERAL SE DEMUESTRA CON EL DISEÑO DEL MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EJERCITO NACIONAL CON SU APLICACIÓN SE LOGRARIA EFICIENCIA, SEGURIDAD Y RENTABILIDAD EN LA ADMINISTRACION LA HIPOTESIS ESPECIFICA I "EL DIAGNOSTICO GENERAL DEL DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE LA COOPERATIVA AL 31 DE DICIEMBRE 2012, NOS PERMITIRA CONOCER LA SITUACION REAL" SE DEMUESTRA MEDIANTE EL ANALISIS INTERNO, EXTERNO Y DIAGNOSTICO ECONOMICO FINANCIERO EN EL CAPITULO II ; LA HIPOTESIS "LA IMPLEMENTACION DE FUNDAMENTOS TECNICOS DE MODELOS DE GESTION ADMINISTRATIVO-FINANCIERO EN LA COOPERATIVA PERMITIRA MEJORAR LAS OPERACIONES ..." SE DEMUESTRA CON EL ESTUDIO DE LOS MODELOS DE GESTION POR RESULTADOS, POR PROCESOS, CALIDAD TOTAL Y BALANCED SCORECARD DESARROLLADOS EN EL CAPITULO III; Y LA HIPOTESIS III EL DISEÑO Y OPERATIVIZACION DE UN MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVO FINANCIERO... PERMITIRA OPTIMIZAR LOS RECURSOS Y MEJORAR NIVELES DE EFICIENCIA, SEGURIDAD Y RENTABILIDAD SE DEMUESTRA EN LA PROPUESTA DEL MODELO DE GESTION CON EL MARCO LEGAL, POA, MANUAL DE FUNCIONES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EN EL CAPITULO IV DE LA TESIS.

METODOLOGIA Y TECNICAS

EN LA INVESTIGACIÓN SE UTILIZA LOS METODOS: INDUCTIVO, DEDUCTIVO Y ANALITICO PARA EL ESTUDIO, CADA UNO DE ELLOS APLICADOS POR SEPARADO CON LA FINALIDAD DE EFECTUAR UN DIAGNOSTICO QUE PERMITA LA OBSERVACION DE LOS HECHOS O FENOMENOS PARTICULARES RELACIONADO LA SITUACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EJERCITO NACIONAL PARA CONOCER LA REALIDAD EN QUE SE DESENVUELVE LA INSTITUCION OBJETO DE ESTUDIO; LAS TECNICAS DE INVESTIGACION PRIMARIAS SON: ENTREVISTAS, ENCUESTAS, Y ANALISIS DE LA INFORMACION FINANCIERA DE LA INSTITUCION; LAS TECNICAS DE INVESTIGACION SECUNDARIAS MEDIANTE TEXTOS QUE SE ENCUENTAN EN LAS LEYES, NORMAS, RESOLUCIONES QUE RIGEN PARA LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO EN EL PAIS.

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACION:

LAS CONCLUSIONES SE ENCUENTRAN DEBIDAMENTE SUSTENTADAS CON EVIDENCIAS SUFICIENTES, EN LA REDACCIÓN DE LOS CAPÍTULOS, LAS RECOMENDACIONES SON OBJETIVAS, TIENEN RELACION CON CADA UNA DE LAS CONCLUSIONES QUE ESTAN CLARAMENTE DEFINIDAS EN EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN, ESTAS SON POSIBLES DE EJECUTARLO SIEMPRE Y CUANDO LA ADMINISTRACION DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EJERCITO NACIONAL LTDA. APLIQUEN EL MODELO DE GESTION SDMINISTRATIVO-FINANCIERO PROPUESTO PARA LA COOPERATIVA PARA EL PERIODO 2013-2017.

NOTA: 9,70 (NUEVE COMA SETENTA)

	SI	NO
RECOMIENDA LA PUBLICACION DE ESTA TESIS:		X
RAZON DE LA PUBLICACION:		

	SI	NO
DEPARTAMENTO DE TESIS:		X
APRUEBA LA PUBLICACION		

PROFESOR:

MBA. EC. ALBERTO LOPEZ B.

FIRMA:

FECHA:

27/03/2014

RECIBIDO:

Fecha: 27 MAR 2014

Hora:

DEPARTAMENTO DE TESIS

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Telfs.: 523-211 529-129 229-357 Fax: 229-481 Apartado 1088
Quito - Ecuador

DEPARTAMENTO DE TESIS
INFORME O CALIFICACIÓN DE TESIS DE GRADO

ESCUELA DE ECONOMÍA

TÍTULO DE LA TESIS: "PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EJÉRCITO NACIONAL, PERÍODO 2013 – 2017"

EGRESADA: PAVÓN CAIZA DANIELA

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:

El Objetivo General, que propone la elaboración de un modelo de gestión administrativo – financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional, se cumple con el desarrollo de todo el estudio.

El Objetivo Específico No. 1, que plantea caracterizar el desempeño de la Cooperativa, mediante un diagnóstico situacional financiero, se evidencia al desarrollar el Capítulo II.

El Objetivo Específico No. 2, que propone investigar los modelos administrativo – financieros aplicables al tipo de instituciones como las cooperativas, se cumple con el desarrollo del Capítulo III.

Objetivo Específico Nos. 3, que propone desarrollar el modelo de gestión administrativo – financiero para la Institución, se cumple con el desarrollo del Capítulo IV.

DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS:

La Hipótesis General que supone no contar con un modelo de gestión administrativo – financiero no permite optimizar los niveles de eficiencia, seguridad y rentabilidad; se confirma.

La Hipótesis Específicas N° 1, que plantea sobre el realizar un diagnóstico administrativo financiero permite conocer su situación real, se demuestra.

Hipótesis Específica N° 2, que afirma la implantación de modelos de gestión administrativo – financiero permite mejorar las operaciones administrativas financieras, se demuestra positivamente.

Hipótesis Específica N° 3, que supone el diseño y ejecución del modelo de gestión administrativo – financiero, permitirá optimizar y mejorar los niveles de eficiencia, seguridad y rentabilidad, se confirma.

METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS:

La metodología empleada corresponde a la investigación científica, se complementada con el empleo de los métodos específicos de investigación: deductivo, inductivo, analítico – sintético; que para el tipo de investigación desarrollada, que para el tema desarrollado son los apropiados.

Las variables utilizadas son de tipo administrativo, económico y financiero que para el efecto de la investigación, es coherente.

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN:

El objetivo final de la investigación, obtener el modelo de gestión administrativo – financiero se concatena y relaciona con las conclusiones y recomendaciones que se obtienen al final de la investigación, para mejorar la operatividad y rentabilidad empresarial.

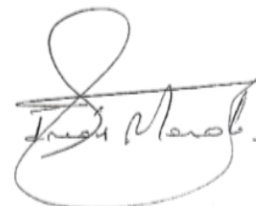
NOTA: 9 (Nueve)

RECOMIENDA LA PUBLICACIÓN DE LA TESIS: **SI** **NO x**

RAZÓN DE LA PUBLICACIÓN**DEPARTAMENTO DE TESIS APRUEBA LA PUBLICACIÓN**

PROFESOR: Econ. Iván Morales P.

FIRMA:



FECHA: 14 -03-14

DEPARTAMENTO DE TESIS

CALIFICACION DE TESIS DE GRADO (Ref. Oficio No. 10- 2014-DT)

TITULO DE LA TESIS

"PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EJERCITO NACIONAL PERIODO 2013-2017"

EGRESADA : DANIELA PAVON CAIZA

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Se plantearon el objetivo general y tres específicos; desarrollándose en cinco capítulos:

- Plan de tesis
- Capitulo II. Diagnóstico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejercito Nacional
- Capitulo III. Modelo de gestión administrativo-financiero y aplicación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito.
- Capitulo IV. Diseño del modelo de gestión administrativo-financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejercito Nacional para el período 2013-2017
- Conclusiones y Recomendaciones.

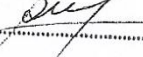
El Objetivo General se cumple en el capítulo IV. Al proponer un diseño de modelo de gestión administrativo-financiero de la cooperativa en mención.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ❖ El específico: 1, cumple en el capítulo II.
- ❖ El específico 2, cumple en el capítulo III.
- ❖ El específico 3, cumple en el capítulo IV mediante la propuesta de un modelo de gestión administrativa- financiero de la cooperativa en mención.

DEMOSTRACIÓN DE HIPOTESIS.

La Hipótesis General, se prueba en el capítulo 4. Las específicas 1, 2 y 3 se demuestran en los capítulos 3 y 4.

RECIBIDO: 
FECHA:
HORA: 17 FEB 2014
DEPARTAMENTO DE TESIS

METODOLOGIA Y VARIABLES UTILIZADAS

Se utilizó Métodos:

- Deductivo
- Inductivo.
- Analítico.

Técnicas de investigación:

- Entrevista
- Encuestas a estudiantes
- Calculo de indicadores

Variables e Indicadores:

- Indicadores financieros,
- Morosidad,
- Razones de rentabilidad

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACION.

Las conclusiones y recomendaciones son aceptables con el tema propuesto

NOTA. 9 (NUEVE)

RECOMIENDA LA PUBLICACION DE ESTA TESIS

SI NO

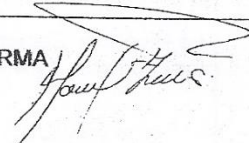
RAZON DE LA PUBLICACION

DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA LA PUBLICACION

SI NO

PROFESOR Econ. Manuel Torres; MSc.

FIRMA



FECHA: Quito, 17 de Febrero de 2014

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL.....	iv
INFORME DEL TUTOR.....	v
NOTAS EMITIDAS POR EL TRIBUNAL CALIFICADOR.....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
ÍNDICE DE TABLAS	xvii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	xviii
RESUMEN EJECUTIVO	xix
ABSTRACT.....	xx
Capítulo I.....	1
1. PLAN DE TESIS.....	1
1.1 TEMA	1
1.2 ANTECEDENTES	1
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	1
1.4 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.5 DELIMITACIÓN DEL TEMA	3
1.5.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL	3
1.5.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL.....	4
1.6 OBJETIVOS.....	4
1.6.1 OBJETIVO GENERAL	4
1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.7 MARCO REFERENCIAL.....	4
1.7.1 MARCO TEÓRICO	4
1.7.2 MARCO CONCEPTUAL	5
1.7.3 MARCO LEGAL	6
1.8 HIPÓTESIS	7

1.8.1	HIPÓTESIS GENERAL.....	7
1.8.2	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	7
1.9	METODOLOGÍA.....	7
1.9.1	MÉTODOS.....	7
1.9.2	TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS	8
1.9.3	VARIABLES E INDICADORES	9
1.10	PLAN ANALÍTICO	10
	Capítulo II	14
2.	DIAGNOSTICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EJÉRCITO NACIONAL.....	14
2.1	ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA.....	14
2.1.1	CONSTITUCIÓN DE LA COOPERATIVA	14
2.1.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	15
2.2	DIAGNOSTICO SITUACIONAL	16
2.2.1	ANÁLISIS INTERNO	16
2.2.2	ANÁLISIS EXTERNO	18
2.2.3	ANÁLISIS FODA	25
2.2.4	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	29
2.3	DIAGNOSTICO ECONÓMICO FINANCIERO 2011-2012	30
2.3.1	ESTRUCTURA FINANCIERA	30
2.3.2	ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL 2011 – 2012	31
2.3.2.1	ANÁLISIS HORIZONTAL	31
2.3.2.2	ANÁLISIS VERTICAL	33
2.3.3	INDICADORES FINANCIEROS 2012	36
2.3.3.1	ÍNDICE DE MOROSIDAD	36
2.3.3.2	INDICADOR DE LIQUIDEZ	36
2.3.3.3	INDICADORES DE RENTABILIDAD	37
2.4	PROBLEMAS ESTRUCTURADOS Y NO ESTRUCTURADOS Y SOLUCIONES	37
2.4.1	PROBLEMAS ESTRUCTURADOS Y POSIBLES SOLUCIONES	37

2.4.2	PROBLEMAS NO ESTRUCTURADOS Y POSIBLES SOLUCIONES	38
Capítulo III.....		39
3.	MODELOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO Y APLICACIÓN EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	39
3.1	MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS O ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS	39
3.2	MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS	42
3.3	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL	44
3.4	MODELO BALANCED SCORECARD	47
3.4.1	RELACIÓN CON LA CADENA DE VALOR	49
3.4.2	MAPA ESTRATÉGICO	50
3.4.3	ALINEACIÓN DEL PRESUPUESTO Y EL BSC	53
Capítulo IV		55
4.	DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EJERCITO NACIONAL PARA EL PERÍODO 2013-2017	55
4.1	PLAN ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO- FINANCIERO PERÍODO 2013-2017	55
4.1.1	MISIÓN Y VISIÓN DE LA COOPERATIVA	55
4.1.2	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS, PRINCIPIOS Y POLÍTICAS	55
4.1.2.1	OBJETIVOS.....	55
4.1.2.2	PRINCIPIOS	56
4.1.2.3	POLÍTICAS	56
4.1.3	LÍNEAS DE ACCIÓN BALANCED SCORECARD	58
4.1.3.1	PERSPECTIVA DEL CLIENTE.....	58
4.1.3.2	PERSPECTIVA FINANCIERA.....	59
4.1.3.3	PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	60
4.1.3.4	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	61
4.2	PRESUPUESTO BASADO EN ACTIVIDADES	64
4.3	ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	66
4.4	PLAN OPERATIVO ANUAL	72

4.5	MARCO LEGAL	77
4.6	PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES	77
4.7	PROPUESTA DE MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	98
4.8	PROPUESTA DE CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	105
Capítulo V.....		114
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
5.1	CONCLUSIONES.....	114
5.2	RECOMENDACIONES	115
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES		116
ANEXOS.....		117
BIBLIOGRAFÍA.....		124

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Análisis horizontal balance general período 2011 - 2012.....	117
Anexo 2 Análisis horizontal estado de pérdidas y ganancias período 2011 - 2012.....	119
Anexo 3 Análisis vertical balance general período 2011 - 2012.....	120
Anexo 4 Análisis vertical estado de pérdidas y ganancias período 2011 - 2012.....	122
Anexo 5 Indicadores financieros	123

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Variables e indicadores	9
Tabla 2 Matriz FODA	26
Tabla 3 Matriz FODA ponderado.....	28
Tabla 4 Análisis horizontal balance general	31
Tabla 5 Análisis horizontal estado de pérdidas y ganancias	32
Tabla 6 Análisis vertical balance general	34
Tabla 7 Análisis vertical estado de pérdidas y ganancias	35
Tabla 8 Perspectiva del cliente	59
Tabla 9 Perspectiva financiera.....	60
Tabla 10 Perspectiva del proceso interno	61
Tabla 11 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	62
Tabla 12 Cuadro de mando integral	63
Tabla 13 Presupuesto basado en actividades 2013	64
Tabla 14 Presupuesto proyectado período 2013 - 2017	65
Tabla 15 Ingresos proyectados período 2013 - 2017	66
Tabla 16 Costos proyectados período 2013 - 2017.....	67
Tabla 17 Gastos proyectados período 2013 - 2017.....	67
Tabla 18 Estado de resultados proyectado período 2013 - 2017.....	68
Tabla 19 Flujo de caja proyectado período 2013 - 2017.....	69
Tabla 20 Balance general proyectado período 2013 - 2017	70
Tabla 21 Estado de cambio en el patrimonio proyectado período 2013 - 2017	71
Tabla 22 Plan operativo anual 2013	73
Tabla 23 Cronograma de actividades	116

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1	Nómina del Consejo de Administración año 2013	15
Ilustración 2	Nómina del consejo de Vigilancia año 2013	16
Ilustración 3	Clientes período 2009 - 2012.....	17
Ilustración 4	El entorno externo	19
Ilustración 5	Producto interno bruto período 1999 - 2011	20
Ilustración 6	Ahorro bruto período 2003 - 2012.....	21
Ilustración 7	Inflación período 2011 - 2013	22
Ilustración 8	Tasa de interés activa período 2011 - 2013.....	23
Ilustración 9	Tasa de interés pasiva período 2011 - 2013	23
Ilustración 10	Tasa de interés referencial para las cooperativas período 2010 - 2011	24
Ilustración 11	Balanza FODA	29
Ilustración 12	Perspectivas BSC para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional	58
Ilustración 13	Organigrama estructural actual	79
Ilustración 14	Proceso de ingreso de un nuevo socio	100
Ilustración 15	Proceso para acceder a los beneficios	101
Ilustración 16	Proceso de evaluación de crédito y cobranza.....	102

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO PARA
LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EJÉRCITO NACIONAL PERIODO
2013-2017**

**A PROPOSAL FOR AN ADMINISTRATIVE-FINANCIAL MANAGEMENT MODEL FOR
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EJÉRCITO NACIONAL, FOR 2013-2017**

RESUMEN EJECUTIVO

La presente propuesta, tiene como finalidad diseñar un modelo de gestión administrativo-financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional período 2013-2017, tomando en cuenta el diagnostico general del desempeño de la Cooperativa y los fundamentos técnicos de modelos de gestión administrativos-financieros.

Se lo realizará conforme a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, tomando en cuenta la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, el Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y la Constitución de la República del Ecuador.

La finalidad es que la Cooperativa tenga un crecimiento sostenido y ordenado, y a su vez le permita optimizar recursos y mejorar los niveles de eficiencia, seguridad y rentabilidad.

PALABRAS CLAVES:

MODELO/ADMINISTRATIVO/FINANCIERO/COOPERATIVA/AHORRO/CRÉDITO

ABSTRACT

The current research is intended to design an administrative-financial management model for Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional for 2013-2017, taking into account overall assessment of management of the Cooperativa and technical principles of administrative-financial management models.

It was conducted in accordance to policies issued by the Superintendence of Popular and Solidary Economy, taking into account the Popular Economy Organic Law, the Organic Law for Popular and solidary Economy Regulation, and the Constitution of the Republic of Ecuador.

The purpose is providing the Cooperativa with a sustained and ordered growth, and allowing at the same time enhancing resources and improves efficiency, security and profitability levels. Objectives and assumptions were proposed through hypotheses, and the same time inductive, deductive and analytic methods were applied.

KEYWORDS:

ADMINISTRATIVE-FINANCIAL MODEL / COOPERATIVA/SAVINGS/CREDITS

CAPÍTULO I

1. PLAN DE TESIS

1.1 TEMA

“Propuesta de un modelo de gestión administrativo-financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional periodo 2013-2017”

1.2 ANTECEDENTES

Conforme evolucionó el hombre, fue acentuándose en la necesidad de vivir en unión de otros, estas ambiciones de asociarse y unirse fueron creciendo para liberarse de la opresión, para mejorar las condiciones de vida, para solucionar las necesidades conjuntas tal es así que la primera Cooperativa nace en la ciudad de Rochdale en Escocia en el año de 1844, no tardó en hacerse popular esta forma de asociarse en naciones y países pobres y ricos al exponer sus métodos, sus puntos científicos de que consta, ya que lo único que persigue es y será siempre el progreso de la humanidad en donde la civilización da gigantescos pasos hacia el progreso científico y tecnológico.

En el Ecuador el Cooperativismo se practicaba ya en la antigüedad a través de clanes, tribus y poblados quienes se integraban a fin de cumplir con sus necesidades básicas hasta que en 1910 nace en Guayaquil la Compañía de Préstamos y Construcciones considerada la primera organización ecuatoriana con espíritu cooperativo. Actualmente el Cooperativismo se ha desarrollado en nuestro país llegando a ocupar un lugar importante dentro de las Instituciones Financieras ya que brindan más seguridad y confianza que otras que se han visto afectadas por la Economía del país.

Debido a la necesidad de contar con una Institución que brinde todas las facilidades para el desarrollo económico de una parte de la población, se inicia la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional, creada con el fin de satisfacer la creciente demanda de otorgar créditos a corto, mediano y largo plazo así como captar recursos financieros en forma oportuna en relación a los requerimientos de ahorro, consumo, vivienda y apertura de negocios.

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Para tomar decisiones racionadas orientadas al logro de los objetivos de la cooperativa, es preciso llevar a cabo un estudio profundo de la situación actual tratando de determinar los puntos fuertes y los puntos débiles de la cooperativa.

El tipo de enfoque que se requiere depende del interés del analista y del punto de vista desde donde se va a examinar a la cooperativa por ejemplo:

- La cooperativa quisiera conocer si es capaz de devolverles el dinero que le han prestado.
- La cooperativa necesita estabilidad financiera.
- La cooperativa se centrará en la rentabilidad que obtienen con los recursos que han invertido y más aún en los beneficios recibidos.
- Los socios y clientes buscarán eficiencia y calidad.
- Los socios y administradores quisieran conocer la realidad financiera de la cooperativa.
- La dirección de la cooperativa debe preocuparse por estos enfoques, ya que supone en conocer la cooperativa en relación a las distintas personas que la valoran y a las que van dirigidas sus decisiones más importantes.

De manera general el análisis económico financiero tiene por finalidad:

- Conocer los éxitos y problemas de la cooperativa.
- Ayudar a solucionar problemas presentes.
- Conocer la proyección de la cooperativa.
- Conllevar a la solución de problemas futuros.
- Conocer la forma y modo de obtener y aplicar sus recursos.

Para ayudar a comprender el enfoque original que se necesita en el análisis del desempeño de la cooperativa, se presentan a continuación la noción que debe ser adaptado a su naturaleza particular. La noción de rentabilidad en una empresa cooperativa no se encuentra necesariamente en la remuneración del capital, de la cual una proporción (reserva), que puede ser alta, no es propiedad de los miembros a escala individual, siendo intransmisible e ir repartible. Para una cooperativa, la medida de rentabilidad debe basarse, más bien en el conjunto de beneficios recibidos por los miembros. De ahí se deriva el rol determinante de la noción de rentabilidad, como importe pagado a los miembros, que corresponde a la cuantificación del total de beneficios y no únicamente al excedente distribuido.

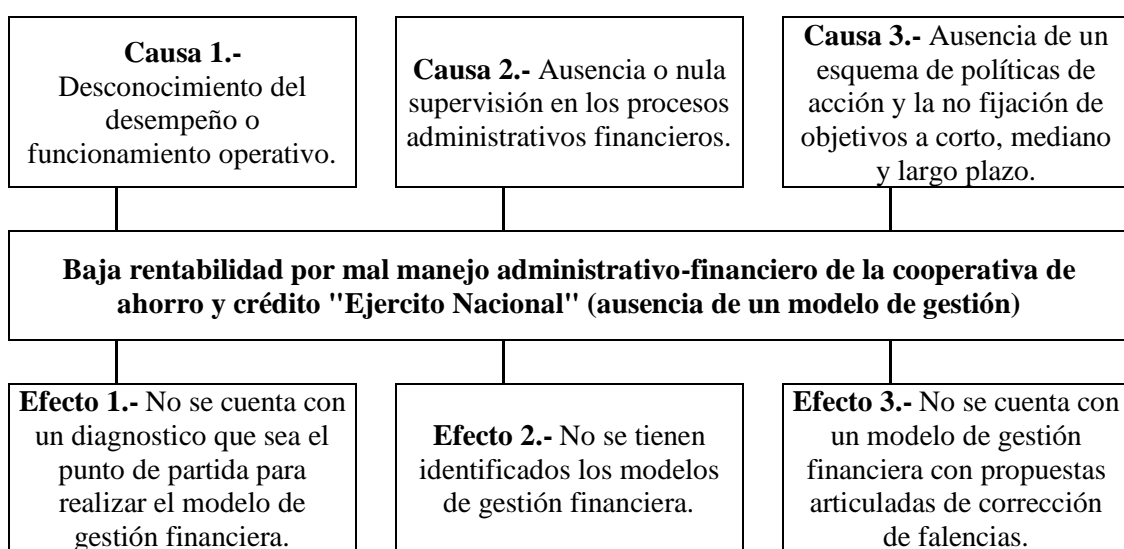
La cooperativa además de asegurar la supervivencia y eficiencia económica se debe garantizar la ampliación del bienestar, la equidad y el mejoramiento de la calidad de vida de todos los grupos implicados.

1.4 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La actividad económica y financiera ha alcanzado una incuestionable importancia, razón por la cual muchas veces nos referimos a ella como el motor impulsor de la economía de cualquier país, de ahí la relevancia que tiene el presente trabajo.

El mismo que se desarrollará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional, partiendo de la no existencia de una metodología que permita analizar de manera más específica la situación económica y financiera en dicha cooperativa.

Árbol de problemas



Como podemos observar en el árbol de problemas las causas que por las cuales se dan el problema principal son: el desconocimiento del desempeño o funcionamiento operativo, ausencia o nula supervisión en los procesos administrativos financieros, y para finalizar tenemos la ausencia de un esquema de políticas de acción y la no fijación de objetivos a corto, mediano y largo plazo, dando como resultado que el problema es la baja rentabilidad por mal manejo administrativo-financiero de la cooperativa de ahorro y crédito "Ejército Nacional" (ausencia de un modelo de gestión).

1.5 DELIMITACIÓN DEL TEMA

1.5.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL

La elaboración de la propuesta de un modelo de gestión administrativo-financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional, se realizará en la ciudad de Quito, en la provincia de Pichincha.

1.5.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL

Para el trabajo de investigación se contará con los estados financieros de los períodos 2011-2012 que serán la fuente de información principal, más otros anexos de información financiera proporcionados por la cooperativa.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta de un modelo de gestión administrativo-financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional período 2013-2017.

1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Caracterizar el desempeño de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional, mediante el diagnóstico situacional, y financiero 2011-2012.
2. Investigar los modelos de gestión administrativo-financiero que existen, aplicables a este tipo de instituciones.
3. Desarrollar el modelo de gestión administrativo-financiero en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional, que permita un crecimiento sostenido y ordenado para el período 2013-2017.

1.7 MARCO REFERENCIAL

1.7.1 MARCO TEÓRICO

Robbins y Coulter (2010) señalan que “la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz.” (p.6).

Los términos eficiencia y eficacia son muy importantes en la administración, “La eficiencia se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos. Con frecuencia a esto se le conoce como ‘hacer bien las cosas’, es decir, no desperdiciar recursos.” (Robbins y Coulter, 2010, p.7).

“La administración también se ocupa de ser eficaz, realizar actividades tales que se logren los objetivos organizacionales. La eficacia se suele describir como ‘hacer las cosas correctas.’” (Robbins y Coulter, 2010, p.7).

Se define a la administración como “el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.” (Koontz y Weihrich, 2004, p.6).

1.7.2 MARCO CONCEPTUAL

COOPERATIVA.- “Las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia. En el país existe una gran heterogeneidad de cooperativas de ahorro y crédito tanto por su tamaño, como por la especialización de su negocio.”¹

CRÉDITO.- “La opinión que posee una persona para satisfacer puntualmente sus compromisos. Toda cooperativa de ahorro y crédito al igual que cualquier empresa necesita una política de crédito adecuado y una buena educación sobre el ahorro, cumpliendo así los socios con el objeto de la cooperativa que es educarse en el ahorro para capitalizar por su intermedio a la comunidad y con esta capitalización tener una base para obtener crédito y poder realizar inversiones”.²

PRÉSTAMO.- “Contrato por el cual una de las partes recibe llamada prestatario, recibe de otra llamada prestamista, una suma de dinero, bienes o valores, obligándose a una restitución después de cierto tiempo o la devolución de otros bienes equivalentes”.³

EFICIENCIA.- “Medida convencional de rendimiento en función de un estándar u objetivo predeterminado, se aplica a una máquina, a una operación, a un individuo o a una organización”.⁴

EFICACIA.- “En términos generales, se habla de eficacia una vez que se han alcanzado los objetivos propuestos”.⁵

RENTABILIDAD.- “La rentabilidad se refiere a la capacidad de generar beneficios, de modo que los ingresos sean suficientes para recuperar las inversiones, cubrir los costos operacionales y obtener un beneficio adicional o ganancia”.⁶

¹Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y Del Sector Financiero Popular Y Solidario. Pág. 19

²LASTRA C., CEPAL, 1963.

³DÁVALOS N, CÓRDOVA G. Diccionario Contable y más. (pp. 649-651).

⁴CHIRIBOGA A. (pp. 105).

⁵CASTRO, Emilio Pablo y otros. (2001). Administración y Dirección de Díez. (pp. 5). Interamericana. McGraw-Hill

⁶<http://es.scribd.com/doc/55697183/rentabilidad-EMPRESARIAL>.

1.7.3 MARCO LEGAL

La Constitución de la República del Ecuador en su Art. 311, señala que “el sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria”.

La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria en su Art. 1, define Economía Popular y Solidaria como “ la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital”.

Las formas de organización de la Economía Popular y Solidaria estipulada en el Art. 8, señala que “para efectos de la presente Ley, integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares”.

En la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria desde Art. N°81 hasta el Art. N°101 se encuentra estipulado los artículos referentes a las cooperativas de ahorro y crédito, aquí podemos encontrar desde el concepto de cooperativa de ahorro y crédito, requisitos de constitución, actividades financieras, inversiones, capitalización, entre otra actividades y funciones de las cooperativas.

El Reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria en el Art. 1, señala que “el presente reglamento general tiene por objeto establecer los procedimientos de aplicación de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario”.

También podemos indicar que el reglamento indica los requisitos que necesitan las cooperativas para su constitución en cuanto a número de socios y el capital inicial, también se encuentra estipulada la estructura organizacional de las cooperativas de ahorro y crédito.

El reglamento también estipula lo que es la regulación que existe para las normas comunes, para la economía popular y solidaria, para el sector financiero popular y solidario. También habla del control que existe de la superintendencia de economía popular y solidaria, del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, de la Corporación Nacional De Finanzas Populares y Solidarias.

1.8 HIPÓTESIS

1.8.1 HIPÓTESIS GENERAL

Al no contar con un modelo de gestión administrativo-financiero en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional no permite optimizar los niveles de eficiencia, seguridad y rentabilidad, con la elaboración de una propuesta de un modelo de gestión administrativo-financiero servirá como soporte y guía a la administración de la cooperativa.

1.8.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

1. El diagnóstico general del desempeño administrativo-financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional al diciembre 2012, nos permitirá conocer la situación real.
2. La implementación de fundamentos técnicos de modelos de gestión administrativo-financiero en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional permitirá mejorar las operaciones administrativos-financieros.
3. El diseño y operativización de un modelo de gestión administrativo-financiero para el período 2013-2017 en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional, permitirá optimizar recursos y mejorar niveles de eficiencia, seguridad y rentabilidad.

1.9 METODOLOGÍA

1.9.1 MÉTODOS

Método Inductivo

Utiliza el “razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría”⁷.

⁷Bernal Torres Cesar Augusto. (2006). Metodología de la Investigación: para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. (pp.56) Pearson Educación.

Método Deductivo

Consiste en tomar “conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares”⁸.

Este método es importante porque permite la formulación de hipótesis ya que durante el desarrollo de la investigación se podrá demostrar cada uno de los supuestos que se plantearon al inicio de la investigación.

Método Analítico

Este método es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual

1.9.2 TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos o técnicas a ser utilizadas serán:

- Revisión de Bibliografía especializada
- Entrevistas con Actores Claves
- Encuestas a estudiantes
- Análisis de la Información presupuestaria y estados financieros
- Cálculo de Indicadores
- Análisis de tablas de contingencia

Sistematización de Información primaria y secundaria

⁸Bernal Torres Cesar Augusto. Obra citada. Pág. 56

1.9.3 VARIABLES E INDICADORES

Tabla 1

DOMINIO	VARIABLES	INDICADORES	FORMA DE CÁLCULO
Indicadores Financieros	Morosidad	Índice de morosidad	Carter vencida / Cartera total
	Razones de liquidez	Razón circulante	Activos circulantes / Pasivos circulantes
	Razones de rentabilidad	Razones relacionadas con el capital de trabajo neto	Activo circulante - Pasivo circulante
		Razones de solvencia	Activo total / Pasivo total
		Rendimiento de los activos totales	Utilidad neta / Activos totales
Indicadores Macroeconómicos	Valor Monetario	PIB per capital	Producto Interno Bruto / Número de habitantes
	Poder Adquisitivo	Inflación	$((\text{Índice de precios al final de un período determinado} - \text{Índice de precios al comienzo de un período determinado}) / \text{Índice de precios al final de un período determinado}) \times 100$
	Costo de Dinero	Tasa de interés	$((\text{Valor Futuro} / \text{Valor Presente}) - 1) / \text{Período del Préstamo}$
		Ahorro	Exportaciones - Importaciones + Inversión
	Formación bruta de capital	Inversión	Ahorro – Exportaciones + Importaciones

1.10 PLAN ANALÍTICO

CAPITULO I

1. PLAN DE TESIS

1.1 Tema

1.2 Antecedentes

1.3 Justificación del estudio

1.4 Identificación del problema

1.5 Delimitación del tema

1.5.1 Delimitación espacial

1.5.2 Delimitación temporal

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

1.6.2 Objetivos específicos

1.7 Marco referencial

1.7.1 Marco teórico

1.7.2 Marco conceptual

1.7.3 Marco legal

1.8 Hipótesis

1.8.1 Hipótesis general

1.8.2 Hipótesis específica

1.9 Metodología

1.9.1 Métodos

1.9.2 Técnicas y Procedimientos

1.9.3 Variables e Indicadores

1.10 Plan analítico

1.11 Cronograma de actividades

1.12 Bibliografía

CAPÍTULO II

2. DIAGNOSTICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EJÉRCITO NACIONAL

2.1 Antecedentes de la Cooperativa

2.1.1 Constitución de la Cooperativa

2.1.2 Estructura Organizacional

2.2 Diagnostico Situacional

2.2.1 Análisis Interno

2.2.2 Análisis Externo

2.2.3 Análisis FODA

2.2.4 Alternativas de Solución

2.3 Diagnostico Económico Financiero 2011-2012

2.3.1 Estructura Financiera

2.3.2 Análisis Horizontal y Vertical 2011 – 2012

2.3.2.1 Análisis Horizontal

2.3.2.2 Análisis Vertical

2.3.3 Indicadores Financieros 2012

2.3.3.1 Índice de Morosidad

2.3.3.2 Indicador de Liquidez

2.3.3.3 Indicadores de Rentabilidad

2.4 Problemas estructurados y no estructurados y soluciones

2.4.1 Problemas Estructurados y Posibles Soluciones

2.4.2 Problemas No Estructurados y Posibles Soluciones

CAPÍTULO III

3. MODELOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO Y APLICACIÓN EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

3.1 Modelo de Gestión Por Resultados O Administración Por Objetivos

3.2 Modelo de Gestión Por Procesos

3.3 Modelo de Gestión de la Calidad Total

3.4 Modelo Balanced ScoreCard

CAPÍTULO IV

4. DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EJÉRCITO NACIONAL PARA EL PERÍODO 2013-2017

4.1 Plan Estratégico Administrativo- Financiero período 2013-2017

4.1.1 Misión y Visión De La Cooperativa

4.1.2 Establecimiento de Objetivos, Principios y Políticas

4.1.2.1 Objetivos

4.1.2.2 Principios

4.1.2.3 Políticas

4.1.3 Líneas de Acción BSC

4.1.3.1 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

4.1.3.2 Perspectiva del Proceso Interno

4.1.3.3 Perspectiva del Cliente

4.1.3.4 Perspectiva Financiera

4.2 Presupuesto Basado en Actividades

4.3 Estados Financieros Proyectados

4.4 Plan Operativo Anual

4.5 Marco Legal

4.6 Propuesta de Manual de Funciones

4.7 Propuesta de Manual de Procesos y Procedimientos

- 4.8 Propuesta de Código de Buen Gobierno Corporativo

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

5.2 Recomendaciones

CAPÍTULO II

2. DIAGNOSTICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EJÉRCITO NACIONAL

2.1 ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA

2.1.1 CONSTITUCIÓN DE LA COOPERATIVA

“A inicios del mes de Diciembre de 1980 se envía la documentación correspondiente para la aprobación del Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito EJÉRCITO NACIONAL.

El Ministerio de Bienestar Social con Acuerdo Ministerial Nro. 01704 de fecha 19 de Diciembre de 1980 aprobó el Estatuto de la Cooperativa, calificó a 43 socios fundadores y reconoció la personería jurídica de la Entidad fijando la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, como domicilio de la misma y dispuso la inscripción de este acuerdo en el Registro General de Cooperativas y su publicación en el Registro Oficial correspondiente.

A partir de esta fecha a fin de incentivar el ahorro se desarrollan actividades de publicidad, motivación y visitas a las unidades militares acantonadas en todas las ciudades de la República.”⁹.

De acuerdo con el Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria en el Art. N°8, señala que: “La Superintendencia si la documentación cumple con los requisitos exigidos en el presente reglamento admitirá a trámite la solicitud de constitución. En el término de treinta días, la Superintendencia efectuará el análisis de la documentación y, en caso de ser necesario, realizará una verificación in situ, luego de lo cual elaborará la resolución que niegue o conceda la personalidad jurídica a la organización y, en este último caso, notificará al Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social para su inscripción en el Registro Público”.

En febrero del año 2013, la cooperativa adecua su estatuto para iniciar su registro en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

La cooperativa actualmente consta en el registro de la superintendencia, tiene su clave pero su legalización sigue en proceso.

⁹ Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional (CACEN)

2.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional es el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.

Mariño Hernando (1989) señala que “la estructura apropiada para una organización en particular depende de varios factores que se debe tener en cuenta, como el grado de madurez de la empresa, el tamaño de la organización, el tipo de estructura vigente (funcional, descentralización, coordinación)”(p.67).

Tal como consta en el organigrama estructural de la cooperativa (pg. 79), el diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir, la estructura adecuada para la estrategia de la alineación y el entorno en el cual sus miembros pondrán en práctica sus destrezas, para esto los directivos tendrán que observar y analizar el ambiente interno y externo, en el que se desenvuelven las cooperativas.

La cooperativa está conformada por la Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y la Gerencia General.

Consejo de Administración: Conformado por 1 presidente, 8 vocales y 1 secretaria.

Nómina del Consejo Administrativo Año 2013

Ilustración 1

1	CRNL. (SP)	Dueñas Pazmiño Jaime Fernando	Presidente
2	SGOS	Álvarez Portilla Romel Mauricio	Primer Vocal
3	EMCI	Mora Escobar Gladys de los Ángeles	Segundo Vocal
4	CPTN	Andrade Manotoa Emma Rosario	Tercer Vocal
5	SUBP	Vistin Arguello Cesa Augusto	Cuarto Vocal
6	LCDO	Silva Bucheli Ramiro Gumaro	Quinto Vocal
7	MAYO	Estrella Paredes Carlos Manuel	Sexto Vocal
8	CRNL. (SP)	Trujillo Romero Jorge Nelson	Séptimo Vocal
9	TCNL	Donoso Cevallos Rodrigo Freddy	Octavo Vocal
10	LCDA	Martha Suarez	Secretaria

Fuente: CACEN

Consejo de Vigilancia: Conformado por 1 presidente, 4 vocales y 1 secretaria.

**Nómina del Consejo de Vigilancia
Año 2013**

Ilustración 2

1	CRNL.	García Domínguez Amazonas	Presidente
2	TCRNL.	Roger Cuenca	Primer Vocal
3	CRNL. (SP)	Salguero Baldeón Jorge	Segundo Vocal
4	CAPT	Chiza López Diego	Tercer Vocal
5	SGOP. (SP)	Iza Chuquilla César Augusto	Cuarto Vocal
6	SRA.	Terán López Blanca	Secretaria

Fuente: CACEN

La Gerencia General a cargo de Eduardo Gustavo Olmedo Vinuesa, cuenta con 25 personas a su servicio, los cuales se encuentran distribuidos en 7 departamentos que son:

- Servicios Administrativos
- Servicio al Cliente
- Balcón de Servicios
- Crédito y Cartera
- Financiero
- Contabilidad
- Sistemas

2.2 DIAGNOSTICO SITUACIONAL

2.2.1 ANÁLISIS INTERNO

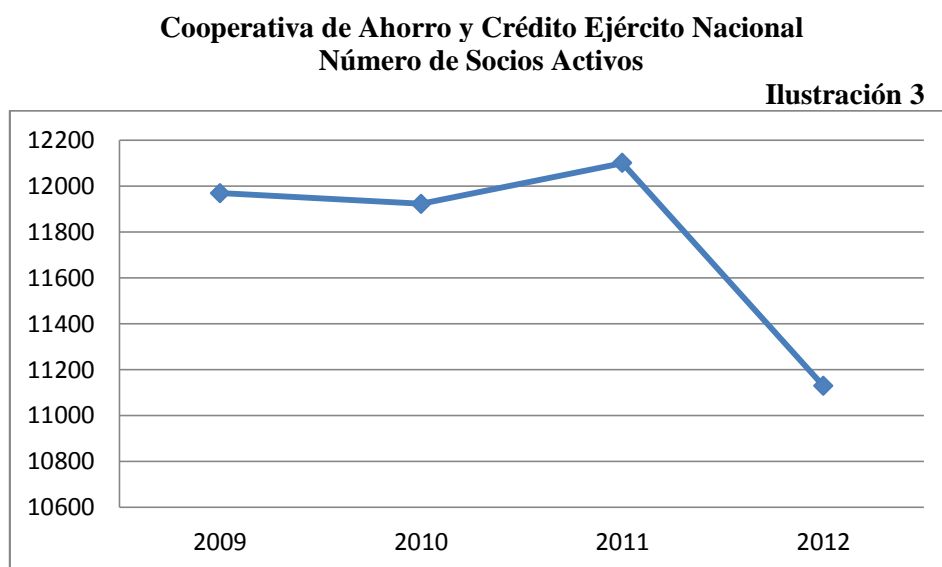
Este análisis consiste en el estudio de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa. Identifica fortalezas y debilidades.

Microambiente

El microambiente es el análisis de la competencia directa e indirecta que existe en el mercado, los proveedores de insumos y demás material de oficina, además del análisis de los clientes que cuenta la Cooperativa.

Cientes

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”, en el tiempo que viene prestando sus servicios tiene como principales clientes a personal militar, ya sea en servicio activo o pasivo y empleados públicos que conforman la Fuerza Terrestre.



Fuente: CACEN
Elaborado: Autora

En la gráfica se puede apreciar que en la cooperativa hubo un crecimiento considerable hasta el año 2011 con 12.100 socios, pero para el 2012 la cooperativa cuenta con alrededor de 11.128 socios, la mayor parte de clientes pasan a formar parte del servicio pasivo y deciden retirarse de la cooperativa porque vuelven a su ciudad natal.

Proveedores

Un proveedor es una persona o una empresa que abastece a otras empresas con bienes o servicios, los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta.

A continuación se indican las empresas proveedoras de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional:

- Lafisum; es quien dota a la cooperativa de suministros de oficina, suministro de computación y hardware, suministros de limpieza y aseo, y suministros para la cafetería.

- Imprenta Esport; el cual está encargado de proporcionar los documentos que utiliza la cooperativa, como los formularios de comprobantes de ingreso y egreso, facturas, papeletas de retiro y ahorro, etc.
- Imprenta Alomoto; es quien está encargada de pancartas de publicidad y marketing de la institución.
- Imprenta Graficeg; es el proveedor en cuanto a las libretas de ahorro, especiales y a la vista, y en ocasiones se encarga de la publicidad.
- Computron; es el que dota de suministro de computación y hardware, cuando el proveedor principal o sea Lafisum no tiene el artículo que se necesita.
- Santa María y Megamaxi; se realizan las compras a estos proveedores siempre y cuando Lafisum no tenga el artículo deseado.

Competencia

En nuestro país existe una amplia gama de empresas que se dedican a brindar los mismos servicios de la cooperativa como lo son:

- Bancos
- Cooperativas de Ahorro y Crédito
- Mutualistas
- Cajas de Ahorro y Crédito

La competencia es una gran amenaza debido a que los clientes tienen una amplia gama de donde pueden elegir, pero la competencia directa lo constituyen empresas que se encuentran cerca de la institución.

2.2.2 ANÁLISIS EXTERNO

Este análisis se lo realiza a los factores que afectan al entorno de la institución que de una u otra forma puede afectar o beneficiar el desarrollo de la misma.

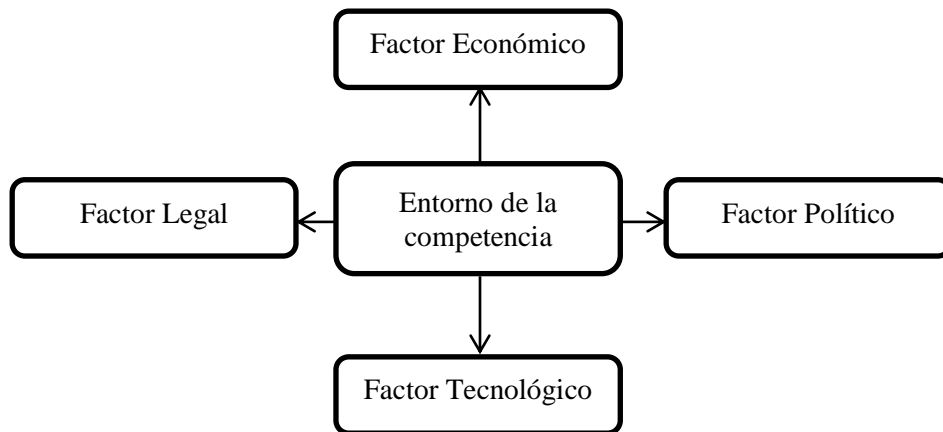
Al considerar el entorno de la institución es importante analizarlas siguientes variables:

- a) Factor Económico
- b) Factor Político
- c) Factor Legal
- d) Factor Tecnológico

El análisis externo identifica las oportunidades y las amenazas que existen en otras entidades, en este caso se trata de entender el ambiente presente y proyectar un futuro, recopilando información de la competencia, de clientes, asociados y otros, creando así una base propia de conocimientos y capacidades.

El Entorno Externo

Ilustración 4



Fuente: HITT, Michael. Administración Estratégica, séptima edición, pg. 37.

Elaborado: Autora

Macroambiente

a) Factor económico

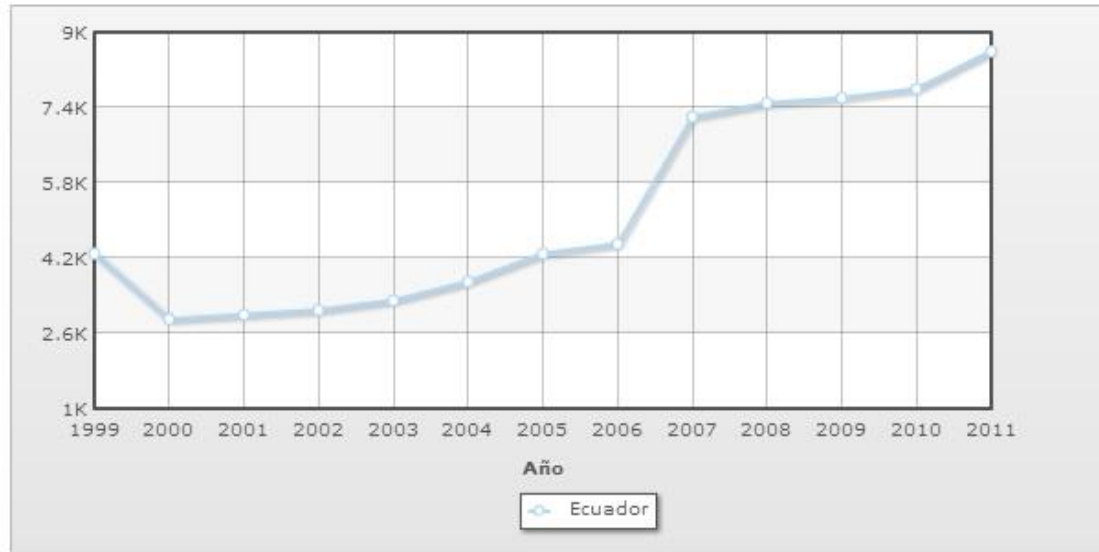
El análisis de las variables económicas es importante ya que nos ayuda a determinar la interacción de las empresas con la economía, así el producto interno bruto, la tasa de interés o la inflación pueden representar una amenaza o una oportunidad en las empresas financieras.

Producto interno bruto (pib)

El PIB mide el desempeño económico de un país, es el valor monetario de la producción de bienes y servicios de un país durante un período determinado, generalmente un año. Por lo tanto el PIB excluye la producción de las empresas en el extranjero.

República del Ecuador
Producto Interno Bruto (PIB) per cápita (US\$)
Período: 1999 - 2011

Ilustración 5



Waiting

Country	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Ecuador	4.300	2.900	3.000	3.100	3.300	3.700	4.300	4.500	7.200	7.500	7.600	7.800	8.600

Fuente: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=67&c=ec&l=es>

En la ilustración se puede apreciar un crecimiento del PIB continuo a lo largo de los últimos seis años de acuerdo a datos proporcionados por Index Mundi, lo que significa que el país se ha mantenido estable en su producción y mercados, el aporte que tiene sector servicios es importante ya que ayuda a emitir y obtener el recurso de capital para financiar negocios e inversiones, este mecanismo tiene una alta relevancia ya que entran en contacto tanto prestamistas como prestatarios.

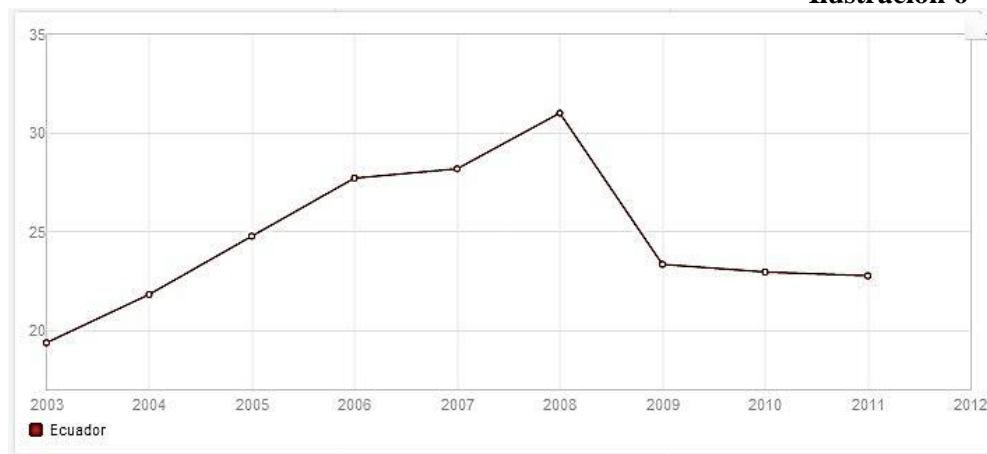
Para los servicios de la Cooperativa es una oportunidad ya que mediante el incremento del PIB se puede determinar el aporte que hacen el conjunto de empresas hacia el incremento de la economía dentro del sector servicios, además se genera la posibilidad de ampliar su base de negocios en el campo nacional e internacional, lo que intensifica la competencia en todos los mercados.

Ahorro bruto (% del pib)

El ahorro bruto se calcula con el ingreso nacional bruto menos el consumo total más las transferencias netas.

República del Ecuador
Ahorro Bruto (% del PIB)
Período: 2003 - 2012

Ilustración 6



Fuente: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNS.ICTR.ZS/countries/EC?display=graph>

La tasa del ahorro nacional bruto del Ecuador (ahorro a precios corrientes en porcentaje del PIB) ha registrado niveles de crecimiento a lo largo de los períodos 2003 al 2008, del 2008 con al 2009 baja el nivel de ahorro de una forma importante en 7.6, pero del 2009 al 2011 podemos observar que se ha mantenido en el mismo nivel con variaciones mínimas ya que el 2009 registra 23.4, en el 2010 registra 23.0 y para el 2011 un 22.8 de ahorro.

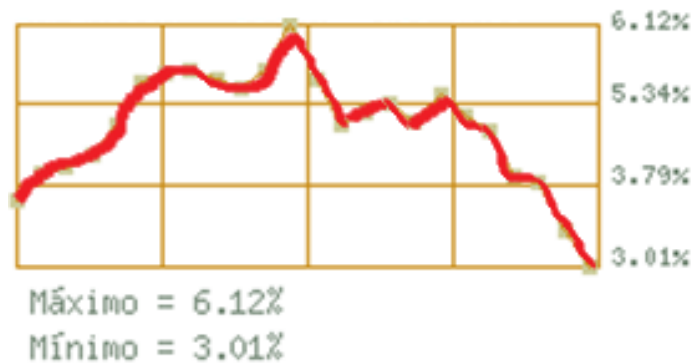
Este comportamiento del ahorro del se da porque ya no existe la crisis de endeudamiento que tenía el Ecuador en décadas anteriores, también existe un mayor crecimiento económico debido al incremento de ventas al exterior y por el petróleo.

Inflación

La inflación es el incremento de los precios de bienes y servicios con relación a una moneda durante un período determinado. Cuando el nivel de precios sube, alcanza para comprar menos bienes y servicios, es decir si los precios se incrementan más rápido que los ingresos, los consumidores van perdiendo el poder adquisitivo, de esta forma se incrementa la tasa de inflación.

**Inflación en el Ecuador
Período: 2011 - 2013**

Ilustración 7



Fuente: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

Desde el 30 de abril del 2011 hasta el 31 de marzo del 2013 se observa que la inflación ha tenido un máximo de 6.12% y un mínimo de 3.01%, por lo cual podríamos indicar que la inflación no ha sido controlada, pero en los últimos meses el gobierno ha tomado medidas para que las personas tenga mayor capacidad de adquisición y de contratación de servicios.

En la Cooperativa se determina una oportunidad de bajo impacto ya que la inflación se encuentra en un rango bajo, es decir que si la inflación baja esto implica que baja la tasa de interés lo cual atrae más al cliente con respecto a la contratación de un crédito.

Tasa de interés

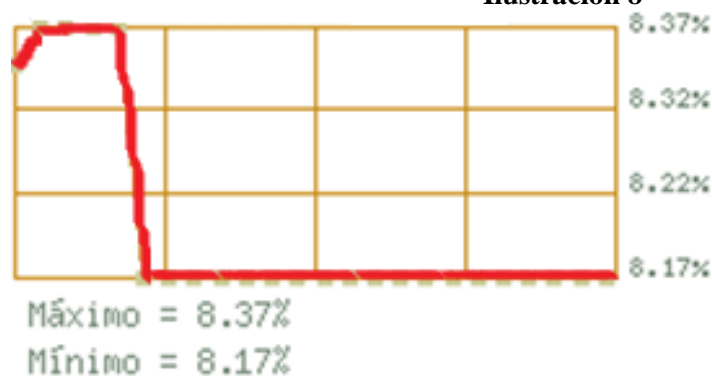
La tasa de interés es el precio que pagan las personas que obtienen un crédito a quienes les otorgaron por el uso de esos fondos.

Las tasas de interés del mercado se utilizan para ayudar a tomar decisiones de producción intertemporales y de inversión de capital.

Tasa de interés activa.- son aquellas que se aplican cuando cualquier banco del país otorga préstamos a terceros.

**Tasa de interés activa
Período: 2011 – 2013**

Ilustración 8



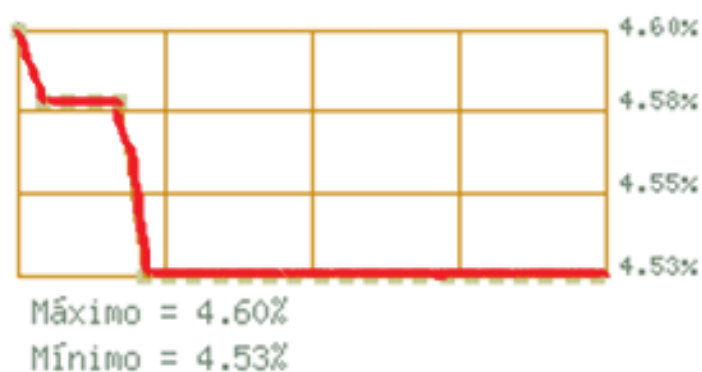
Fuente: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa

Como podemos observar en la ilustración, la tasa de interés activa se ha mantenido desde octubre del 2011 hasta abril del 2013 con el 8.17%. En el Ecuador la tasa de interés activa que cobran los bancos por los créditos son demasiado elevados, en comparación con otros países de la región que emplean el dólar en usos transaccionales.

Tasa de interés pasiva.- es el porcentaje que el Sistema Financiero paga a las personas naturales o jurídicas por los ahorros depositados.

**Tasa de interés pasiva
Período: 2011 – 2013**

Ilustración 9



Fuente: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva

Como podemos observar en la ilustración, la tasa de interés pasiva se ha mantenido desde octubre del 2011 hasta abril del 2013 con el 4.53%.

Las tasas de interés a pesar que tienden a la baja, se las considera relativamente altas en comparación a otros países, tomando en cuenta que la Cooperativa no se rige directamente por medio de la Superintendencia de Bancos es importante destacar que sirve como referencia para definir la tasa de interés que se aplicará en la misma.

Tasa de interés referencial para las cooperativas

Sistema Cooperativo del Ecuador Tasa de Interés Referencial En millones de dólares Período: 2010 - 2011

Ilustración 10

VARIABLE	dic-10			dic-11			COEFICIENTE
LINEA DE NEGOCIO	CARTERA BRUTA	TASA	PESO RELATIVO CARTERA	CARTERA BRUTA	TASA	PESO RELATIVO CARTERA	ELASTICIDAD
COMERCIO	42,8	9,84	2,3%	70,4	9,63	2,8%	-22,94
CONSUMO	870,1	15,94	47,6%	1.256,9	15,91	49,5%	-193,07
VIVIENDA	193,4	10,38	10,6%	222,9	10,64	8,8%	5,73
MICROFINANZAS	721,5	25,84	39,5%	986,6	25,49	38,9%	-22,54
TOTAL	1.827,8	19,12	100,0%	2.536,8	19,00	100,0%	-51,87

FUENTE: Superintendencia de Bancos y Seguros. Dirección Nacional de Estudios. Subdirección de Estadística

ELABORACIÓN: SBS. Subdirección de Estudios

Podemos observar que para diciembre de 2010 el saldo de la cartera bruta sumó los USD 1.827,80 millones cuando la tasa promedio ponderada para ese mes fue de 19,12% y para el siguiente año se localizó en -0,12 puntos menos y el saldo de la cartera bruta varió en USD 709 millones.

En referencia a la línea comercial la tasa efectiva referencial varía en -0,21 puntos del 2010 al 2011, mientras que la variación del saldo de la cartera entre estas dos fechas fue de USD 27,6 millones. La línea de consumo presenta un tasa de 15,94% al 2010 y para el 2011 se encuentra en 15,91% y la variación de cartera es de USD 386,8 millones. La línea de vivienda tiene una tasa de interés referencial de 10,38% para 2010 y de 10,64% para el 2011, con referencia a los saldo de cartera de las dos fechas fue de USD 29,5 millones. En la línea de microfinanzas la tasa de interés activa efectiva referencial promedio muestra una variación de -0,35 puntos entre diciembre de 2010 y diciembre de 2011, mientras que la variación del saldo de la cartera entre estas dos fechas fue de USD 265,1 millones.

b) Factor político

En el Ecuador en las últimas décadas se ha dado una inestabilidad política fuerte ya que se han derrocado tres presidentes constitucionales mediante el mecanismo de resistencia civil. Esto se debe a que la ciudadanía no confía en los partidos políticos y personajes que llegan al mandato ya que ellos solo buscan su bienestar personal, dejando a un lado los intereses del país.

Una de las variables que va de la mano es la corrupción ya que lamentablemente se encuentra enraizada. La experiencia demuestra que la corrupción se ha dado en todos los gobiernos.

Correa ha adoptado algunas medidas sociales, ha ejercido el poder de manera autoritaria, desestimó las instituciones democráticas, diseñó una Constitución a medida y desaprovechó el período de bonanza propiciado por los altos precios del petróleo. También se crea el Plan Nacional de Desarrollo el cual presenta 12 objetivos de desarrollo humano, con algunas políticas, estrategias y metas gubernamentales, este documento busca fortalecer la estructura productiva, la competitividad, justicia y equidad social, y la participación ciudadana.

c) Factor legal

El Factor Legal está constituido por todas las normas y reglamentos que regulan directamente las actividades que realiza la Cooperativa como:

- Constitución de la República del Ecuador, artículos 308 al 312.
- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, desde el Art. N°81 hasta el Art. N°101.
- Reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria
- Estatuto General de la Cooperativa de ahorro y crédito Ejercito Nacional
- Reglamentos Internos
- Demás leyes que le fueren aplicables

Este factor determina el rumbo de las empresas, es decir señala los lineamientos mediante los cuales las entidades deben promover sus operaciones, cumpliendo con los requerimientos necesarios para desempeñar el correcto desarrollo dentro y fuera de la misma.

d) Factor tecnológico

La tecnología es un factor sumamente importante para el proceso de servicio al cliente, hay que tomar en cuenta que las Cooperativas pretenden hasta el momento ofrecer un servicio eficiente y para esto es necesario que opte por la utilización de tecnología que se adapte a las necesidades.

Los costos para la adquisición de tecnologías nuevas son muy altos, pero representan en muchos casos una inversión bien justificada siempre y cuando se le dé la utilidad necesaria y aporte de manera positiva al desarrollo de la empresa.

2.2.3 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una técnica para analizar las condiciones de la empresa y su sector de actividad. FODA hace referencia a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Matriz FODA

Esta matriz se realiza de acuerdo a lo determinado en el análisis interno y externo de la cooperativa.

Tabla 2

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Buena ubicación de la cooperativa (Centro Quito)	La tendencia del PIB va hacia el crecimiento mejorando el bienestar económico
El software financiero y redes informáticas permiten controlar de forma efectiva los movimientos financieros	La estabilidad en el índice de inflación permitirá planificar operaciones crediticias
Cuentan con equipo y tecnología propia	La estabilidad política acerca de oportunidades comerciales, condición indispensable para la reactivación y crecimiento sostenido de la economía.
Personal motivado para el desarrollo de las actividades de la cooperativa	Mantenerse dentro del marco legal
Estabilidad laboral y oportunidad de crecimiento	Incentivar la cultura de ahorro
Atención personalizada generando un ambiente de confianza	Avance tecnológico permitirá automatizar el sistema mejorando el servicio
DEBILIDADES	AMENAZAS
Decrecimiento en el número de socio	Altas tasas de interés
Deficiente recuperación de cartera	Incertidumbre producida por inestabilidad política
Falta de inversión para obtener recursos económicos	Corrupción en todos los ámbitos
Deficiente participación en el mercado	Baja inversión
Ausencia de plan de mercadeo	Inestabilidad económica
Existe mucha competencia	Socios inactivos prefieran a la competencia
La cooperativa cuenta con una sola agencia en Quito	El poder de la competencia en el sector financiero es muy fuerte

Elaborado: Autora

Matriz FODA ponderada

Es un complemento del proceso del análisis FODA ya que es en esta parte se determina la capacidad de gestión interna, entre las que figuran:

1. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), el valor apunta a que mientras más alto sea el peso es más importante el factor para el desempeño de la empresa. La sumatoria de los pesos debe ser 1.0
2. Asignar una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.
3. Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.
4. Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

Matriz FODA Ponderado

Tabla 3

N°		Peso	Calificación	Peso Ponderado
	ANÁLISIS EXTERNO	1,00		2,96
	OPORTUNIDADES			
1	La tendencia del PIB va hacia el crecimiento mejorando el bienestar económico	0,09	3	0,27
2	La estabilidad en el índice de inflación permitirá planificar operaciones crediticias	0,10	3	0,30
3	La estabilidad política acerca de oportunidades comerciales, condición indispensable para la reactivación y crecimiento sostenido de la economía.	0,10	3	0,30
4	Mantenerse dentro del marco legal	0,10	4	0,40
5	Incentivar la cultura de ahorro	0,07	2	0,14
6	Avance tecnológico permitirá automatizar el sistema mejorando el servicio	0,07	3	0,21
	AMENAZAS			
1	Altas tasas de interés	0,09	4	0,36
2	Incertidumbre producida por inestabilidad política	0,05	2	0,10
3	Corrupción en todos los ámbitos	0,05	2	0,10
4	Baja inversión	0,07	3	0,21
5	Inestabilidad económica	0,06	2	0,12
6	Socios inactivos prefieran a la competencia	0,08	3	0,24
7	El poder de la competencia en el sector financiero es muy fuerte	0,07	3	0,21
	ANÁLISIS INTERNO	1,00		3,20
	FORTALEZAS			
1	Buena ubicación de la cooperativa (Centro Quito)	0,07	3	0,21
2	El software financiero y redes informáticas permiten controlar de forma efectiva los movimientos financieros	0,10	4	0,40
3	Cuentan con equipo y tecnología propia	0,10	4	0,40
4	Personal motivado para el desarrollo de las actividades de la cooperativa	0,08	3	0,24
5	Estabilidad laboral y oportunidad de crecimiento	0,08	3	0,24
6	Atención personalizada generando un ambiente de confianza	0,11	4	0,44
	DEBILIDADES			
1	Decrecimiento en el número de socio	0,08	3	0,24
2	Deficiente recuperación de cartera	0,07	3	0,21
3	Falta de inversión para obtener recursos económicos	0,07	3	0,21
4	Deficiente participación en el mercado	0,06	3	0,18
5	Ausencia de plan de mercadeo	0,07	3	0,21
6	Existe mucha competencia	0,05	2	0,10
7	La cooperativa cuenta con una sola agencia en Quito	0,06	2	0,12

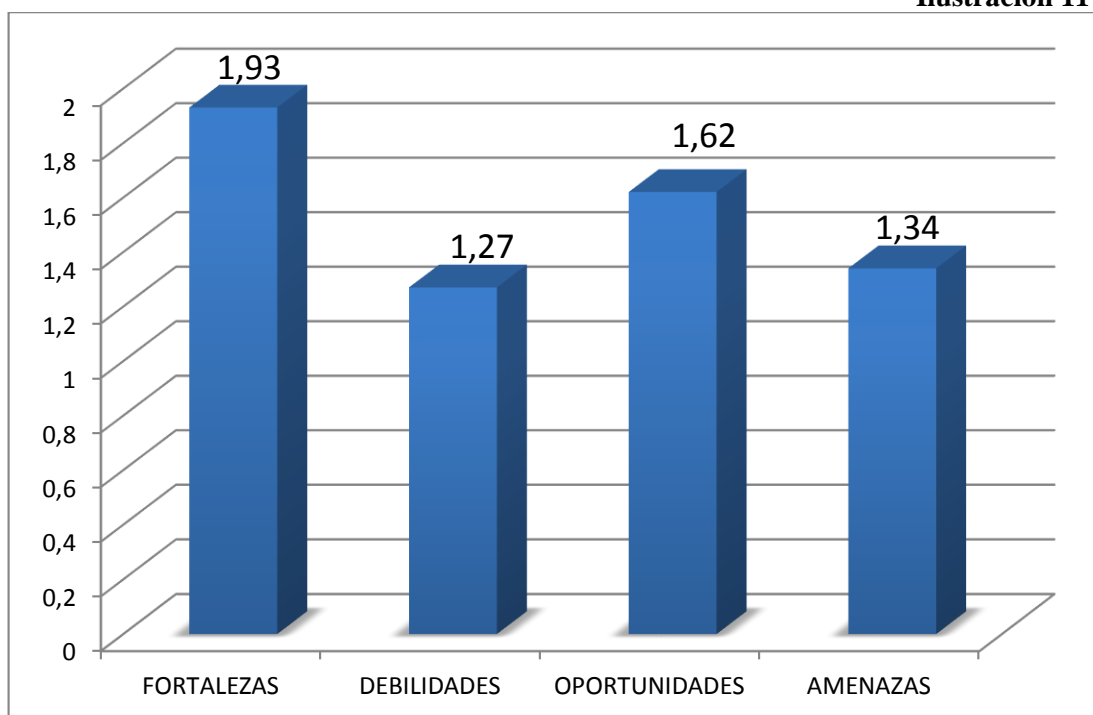
Elaborado: Autora

En el análisis externo el resultado final es de 2,96, lo que a mi criterio la cooperativa trata de aprovechar las oportunidades y minimiza las amenazas. La cooperativa se mantiene en el mercado en el cual desenvuelve sus operaciones y ha ido mejorando su gestión. Cabe mencionar que no se puede asegurar un éxito total ya que la competencia es grande.

En cuanto al análisis interno el resultado final es de 3,20, esta es una calificación promedio alta. Lo que indica que la cooperativa a nivel interno no es débil. La gestión es llevada a cabo por sus directivos que han sido capaces de llevar las operaciones de mejor manera con la coordinación del personal.

Balanza FODA

Ilustración 11



Elaborado: Autora

2.2.4 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

La cooperativa cuenta con un sinnúmero de alternativas entre ellas podemos mencionar las siguientes:

- Para que la cooperativa tenga socios potenciales, debe mejorar los beneficios en cuanto a los servicios y productos que ofrece, adaptándolos a las necesidades de los socios.
- Se debe realizar periódicamente un análisis de eficiencia y cumplimiento de objetivos y metas de la cooperativa para determinar la eficiencia de la misma.
- Los diferentes departamentos de la cooperativa deben trabajar en conjunto para evitar pérdida o demora en la información, además esto contribuirá para brindar un mejor servicio.

- Elaborar e implementar un plan de mercadeo para que la cooperativa pueda alcanzar objetivos específicos en el mercado.

2.3 DIAGNOSTICO ECONÓMICO FINANCIERO 2011-2012

2.3.1 ESTRUCTURA FINANCIERA

La cooperativa cuenta con un departamento de crédito y cartera, un departamento financiero y un departamento de contabilidad.

El departamento de crédito y cartera está encargado de gestionar y efectuar el cobro de créditos a favor de la cooperativa, administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos y también se encarga de analizar y poner los montos y antigüedad de créditos otorgados.

Este departamento está compuesto por 6 trabajadores:

- Analista de crédito
- Oficial de crédito
- Asistente de crédito
- y 2 asistentes de cobranzas

El departamento financiero se encarga de administrar los recursos financieros de la cooperativa, determinar la estructura financiera y seleccionar diferentes tipos de inversión para llevar acabo las actividades.

Este departamento está compuesto por 5 trabajadores:

- Jefe financiero
- Tesorera
- 2 recibidores pagadores

Departamento de contabilidad encargado de ofrecer información de la situación financiera por medio de sus registros contables que permiten formular resultados que se utiliza en la toma de decisiones sobre la inversión y operaciones de la cooperativa. Se encarga de informar al directorio acerca de los ingresos y egresos efectuado por las operaciones.

Este departamento está compuesto por 2 trabajadores:

- Contador
- Asistente de contabilidad

2.3.2 ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL 2011 – 2012

2.3.2.1 ANÁLISIS HORIZONTAL

Se ocupa de los cambios en las cuentas individuales, en los totales y subtotales de los estados financieros de un período a otro, y por lo que requiere de dos o más estados financieros de períodos iguales consecutivos.

Este análisis permite determinar si el comportamiento de la empresa en las actividades y resultados del período han sido positivo o negativo.

Análisis horizontal balance general

Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"					
Balance General					
Análisis horizontal Periodos 2011 - 2012					
Tabla 4					
Cuentas		2011	2012	Variación Absoluta	Variación Relativa
1	Activo	13.591.571,39	15.643.691,83	2.052.120,44	15,10%
11	Fondo Disponible	1.421.336,40	1.738.778,23	317.441,83	22,33%
13	Inversiones	31.315,39	18.194,15	-13.121,24	-41,90%
14	Cartera de Créditos	5.098.789,21	5.817.781,15	718.991,94	14,10%
16	Cuentas por Cobrar	3.420.627,38	4.019.178,63	598.551,25	17,50%
17	Bienes Realizables, Adjudicados por Pacto de Arrendamiento Mercantil	613.451,44	618.827,44	5.376,00	0,88%
18	Activos Fijos	1.284.353,85	1.258.266,38	-26.087,47	-2,03%
19	Otros Activos	1.721.697,73	2.172.665,85	450.968,12	26,19%
2	Pasivos	12.153.050,48	14.257.387,05	2.104.336,57	17,32%
21	Depósitos a la Vista	9.870.917,58	11.376.643,53	1.505.725,95	15,25%
23	Obligaciones Inmediatas	38.041,85	33.093,53	-4.948,32	-13,01%
24	Obligaciones a Plazo	5.000,00	26.000,00	21.000,00	420,00%
25	Obligaciones por Créditos Comerciales	-	2.550,00	2.550,00	
26	Cuentas por Pagar	634.721,23	726.901,92	92.180,69	14,52%
27	Créditos a Favor de Bancos e Instituciones Financieras	176.874,27	546.963,56	370.089,29	209,24%
28	Valores en Circulación y Otras Obligaciones	1.180.401,71	1.379.849,20	199.447,49	16,90%
29	Otros Pasivos	247.093,85	165.385,32	-81.708,53	-33,07%
3	Patrimonio	1.438.520,91	1.386.304,78	-52.216,13	-3,63%
32	Capital Social	469.800,22	470.016,22	216,00	0,05%
33	Reservas	708.944,79	706.752,19	-2.192,60	-0,31%
35	Aportes Patrimoniales	239.136,92	202.841,76	-36.295,16	-15,18%
38	Resultados	20.638,98	6.694,61	-13.944,37	-67,56%
	Total Pasivo Más Patrimonio	13.591.571,39	15.643.691,83	2.052.120,44	15,10%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"

Elaborado: Autora

Activo: Las cuentas con mayor incremento fueron, fondos disponibles que incremento en 22,33% esto ayuda sin duda al cumplimiento de las obligaciones inmediatas que tiene la cooperativa, seguido

por otros activos fijos que aumento en 26,19% en especial por la cuenta derechos fiduciarios, en las cuentas por cobrar con un aumento de 17,50% la cooperativa tiene que tener cuidado en el control de nuevos créditos concedido. En cuanto a las inversiones hubo una baja de -41,90%.

Pasivo: Los cuentas que en mayor proporción incrementaron fueron, obligaciones a plazo fijo con un incremento del 420%, y Créditos a favor de bancos e instituciones financieras con el 209,24%. También han existido bajas como en la cuenta otros pasivos con -33,07%, y en la cuenta obligaciones inmediatas con -13,01%.

Patrimonio: La mayoría de cuentas tienes una baja, la cuenta que más resalta es resultados con -67,56% y aportes patronales con -15,18%, pero también tenemos las cuentas que han incrementado con un porcentaje mínimo como capital social con 0,05%.

Del año 2011 al año 2012 se presentó un incremento en la situación financiera da la cooperativa, sus activos incrementaron en un 15% que representan un incremento de \$2.052.120 dólares, los pasivos incrementaron en 17,32% o en términos monetarios \$2.014.336 dólares, en tanto el patrimonio disminuyo en \$52.216 dólares que representa un decremento de 3.63%.

Análisis horizontal estado de pérdidas y ganancias

Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"					
Estado de Pérdidas y Ganancias					
Análisis Horizontal Periodos 2011 - 2012					
Tabla 5					
Cuentas		2011	2012	Variación Absoluta	Variación Relativa
4	Cuentas de Resultados Deudoras	1.456.879,26	1.446.523,93	-10.355,33	-0,71%
41	Intereses Pagados-Causados	511.679,79	639.048,66	127.368,87	24,89%
43	Gastos Personales	414.360,03	388.175,02	-26.185,01	-6,32%
44	Gastos de Operación	259.155,63	260.085,02	929,39	0,36%
45	Provisiones, Depreciaciones y Amortizaciones	110.928,95	64.164,57	-46.764,38	-42,16%
46	Reajustes Pagados-Causados	7.291,55	38,87	-7.252,68	-99,47%
48	Egresos Extraordinarios	153.463,30	95.011,79	-58.451,51	-38,09%
5	Cuentas De Resultados Acreedoras	1.474.686,92	1.450.387,22	-24.299,70	-1,65%
51	Resultados Financieros Acreedoras	1.053.011,03	1.228.411,07	175.400,04	16,66%
53	Ingresos por Servicios Cooperativos	107.598,20	215.543,98	107.945,78	100,32%
56	Reajuste Ganados y Devengados	21,20	13,70	-7,50	-35,38%
57	Otros Ingresos Ordinarios	6.878,58	3.250,00	-3.628,58	-52,75%
58	Ingresos Extraordinarios	307.177,91	3.168,47	-304.009,44	-98,97%
	Resultado del Ejercicio	17.807,66	3.863,29	-13.944,37	-78,31%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"

Elaborado: Autora

Los ingresos de la cooperativa disminuyeron 1,65% desde el año 2011 hasta finales del 2012, dentro de los ingresos los que en su mayoría incrementaron son las cuentas de: intereses en inversiones en

el país con 1342,63%, recuperaciones incrementaron en 118,59%, pero no todas las cuentas de ingreso tuvieron un incremento como es el caso de ingresos extraordinarios con -98,97%, y la cuenta reajuste ganados y devengados con -35,38%.

Los gastos también disminuyeron en 0,71%, siendo los más representativos en su disminución reajustes pagados-causados con -99,47%, y egresos extraordinarios con -38,09%. En las cuentas de gastos se presentaron incrementos en mora de ejercicios anteriores con 192,64%, y la cuenta intereses por sobregiros en 136,14%.

El resultado del ejercicio es de -13.944,37 es decir el -78,31% menos comparado con el período anterior.

2.3.2.2 ANÁLISIS VERTICAL

Este análisis se emplea para analizar los estados financieros como el balance general y el estado de pérdidas y ganancias.

Existen 3 métodos para efectuar este análisis:

- Método de valores relativos o porcentajes: consiste en dividir cada una de las partes del Estado financiero entre el total o universo correspondiente, multiplicando el cociente por cien.
- Método de razones simples: es aquel en virtud del cual se establecen las relaciones existentes entre los diversos elementos que integran un estado financiero.
- Método de razones estándar: se predetermina las relaciones existentes entre los diversos elementos que integran un estado financiero.

Análisis vertical balance general

Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"					
Balance General					
Análisis Vertical Periodos 2011 - 2012					
Tabla 6					
Cuentas		2011		2012	
1	Activo	13.591.571,39	100%	15.643.691,83	100%
11	Fondo Disponible	1.421.336,40	10,46%	1.738.778,23	11,11%
13	Inversiones	31.315,39	0,23%	18.194,15	0,12%
14	Cartera de Créditos	5.098.789,21	37,51%	5.817.781,15	37,19%
16	Cuentas por Cobrar	3.420.627,38	25,17%	4.019.178,63	25,69%
17	Bienes Realizables, Adjudicados por Pacto de Arrendamiento Mercantil	613.451,44	4,51%	618.827,44	3,96%
18	Activos Fijos	1.284.353,85	9,45%	1.258.266,38	8,04%
19	Otros Activos	1.721.697,73	12,67%	2.178.665,85	13,93%
Cuentas		2011		2012	
2	Pasivos	12.153.050,48	89,42%	14.257.387,05	91,14%
21	Depósitos a la Vista	9.870.917,58	72,63%	11.376.643,53	72,72%
23	Obligaciones Inmediatas	38.041,85	0,28%	33.093,53	0,21%
24	Obligaciones a Plazo	5.000,00	0,04%	26.000,00	0,17%
25	Obligaciones por Créditos Comerciales	-	0,00%	2.550,00	0,02%
26	Cuentas por Pagar	634.721,23	4,67%	726.901,92	4,65%
27	Créditos a Favor de Bancos e Instituciones Financieras	176.874,27	1,30%	546.963,56	3,50%
28	Valores en Circulación y Otras Obligaciones	1.180.401,71	8,68%	1.379.849,20	8,82%
29	Otros Pasivos	247.093,85	1,82%	165.385,32	1,06%
3	Patrimonio	1.438.520,91	10,58%	1.386.304,78	8,86%
32	Capital Social	469.800,22	3,46%	470.016,22	3,00%
33	Reservas	708.944,79	5,22%	706.752,19	4,52%
35	Aportes Patrimoniales	239.136,92	1,76%	202.841,76	1,30%
38	Resultados	20.638,98	0,15%	6.694,61	0,04%
	Total Pasivo Más Patrimonio	13.591.571,39	100,00%	15.643.691,83	100,00%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"

Elaborado: Autora

Activo: Como podemos observar la cooperativa concentra sus activos en las cuentas: cartera de créditos, cuentas por cobrar y otros activos fijos. Esto quiere decir que la cooperativa está entregando un alto número de créditos a sus socios para el 2011 y el 2012, con respecto a las cuentas por cobrar podemos indicar que no ha mejorado la gestión de cobranza ya que en el 2011 tiene un 25,17% y en el año 2012 cuento con 25,69%. También en la cuenta activos encontramos un bajo porcentaje en la cuenta inversiones ya que para el 2011 es de 0,23% y en el 2012 de 0,12%.

Pasivo y Patrimonio: Este cuadro indica la política de financiamiento que la cooperativa tenía para el 2011 y el 2012. Se observa un endeudamiento ya que el pasivo corriente no debe ser mayor al 50% como una política sana de financiamiento y el capital social no debe ser menor al 30%.

Al analizar el pasivo para el año 2011, las cuentas de mayor relevancia son depósitos a la vista con el 72,63% del total de activos, seguido por valores en circulación y otras obligaciones con el 8,68% del total de activos. Al analizar la cuenta patrimonio podemos concluir que la cuenta con mayor representación es reservas con el 5,22% del activo total.

La cuenta de mayor relevancia en el pasivo para el año 2012 es depósitos a la vista con 72,72% del total de activos, seguido por valores en circulación y otras obligaciones con el 8,82% del activo total. Para finalizar en las cuentas del patrimonio la que mayor representación tiene es reservas que representan un 4,52% del total de activos.

Análisis vertical estado de pérdidas y ganancias

Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional" Estado de Pérdidas y Ganancias Análisis Vertical Periodos 2011 - 2012					
Tabla 7					
Cuentas		2011		2012	
4	Cuentas de Resultados Deudoras	1.456.879,26	98,79%	1.446.523,93	99,73%
41	Intereses Pagados-Causados	511.679,79	34,70%	639.048,66	44,06%
43	Gastos Personales	414.360,03	28,10%	388.175,02	26,76%
44	Gastos de Operación	259.155,63	17,57%	260.085,02	17,93%
45	Provisiones, Depreciaciones y Amortizaciones	110.928,95	7,52%	64.164,57	4,42%
46	Reajustes Pagados-Causados	7.291,55	0,49%	38,87	0,00%
48	Egresos Extraordinarios	153.463,30	10,41%	95.011,79	6,55%
5	Cuentas De Resultados Acreedoras	1.474.686,92	100%	1.450.387,22	100%
51	Resultados Financieros Acreedoras	1.053.011,03	71,41%	1.228.411,07	84,70%
53	Ingresos por Servicios Cooperativos	107.598,20	7,30%	215.543,98	14,86%
56	Reajuste Ganados y Devengados	21,20	0,00%	13,70	0,00%
57	Otros Ingresos Ordinarios	6.878,58	0,47%	3.250,00	0,22%
58	Ingresos Extraordinarios	307.177,91	20,83%	3.168,47	0,22%
	Resultado del Ejercicio	17.807,66	1,21%	3.863,29	0,27%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"

Elaborado: Autora

Los ingresos para el año 2011 que tienen mayor representación para la cooperativa son: resultados financieros acreedoras con el 71,41% e ingresos extraordinarios con el 20,83%. En gastos podríamos indicar que los más relevantes son: intereses pagados-causados con el 34,70% del total de ingresos, seguido por gastos personales que representan el 28,10% del total de ingresos y los gastos de operación con el 17,57% del total de ingresos. Por último tenemos la ganancia del ejercicio que se obtuvo en el periodo que representa el 1,21%.

Los ingresos obtenidos para el año 2012 y de mayor representación son: resultados financieros acreedoras con el 84,70% e ingresos por servicios cooperativos con 14,86% del total de ingresos. Con respecto a los gastos las cuentas más representativas son: intereses pagados-causados con el 44,06% del total de ingresos, con respecto al año anterior ha tenido un incremento considerable,

seguido por gastos personales que representan el 26,76% del total de ingresos que comparado con el año anterior disminuye y los gastos de operación con el 17,93% del total de ingresos se mantienen por el mismo porcentaje. Por último tenemos la ganancia del ejercicio que se obtuvo en el periodo que representa el 0,27% inferior al año anterior.

2.3.3 INDICADORES FINANCIEROS 2012

Los indicadores financieros de La Superintendencia de Bancos y Seguros son los siguientes:

- Indicadores de Liquidez
- Indicadores de Solvencia
- Indicadores de Rentabilidad
- Indicadores de Gestión

Para las cooperativas de ahorro y crédito tenemos:

- Índice de morosidad
- Indicador de liquidez
- Indicador de rentabilidad

2.3.3.1 ÍNDICE DE MOROSIDAD

El índice de morosidad es un indicador de medida de riesgo de la cartera crediticia, en la cooperativa se refleja un alto porcentaje de morosidad ya que es de 36,44%, siendo perjudicial ya que la cartera se encuentra en mora y hay una cantidad razonable de clientes que no pagan a tiempo sus deudas.

Este valor es muy alto ya que el índice de morosidad para las cooperativas de ahorro y crédito es el 5% lo ideal o la meta a cumplir.

2.3.3.2 INDICADOR DE LIQUIDEZ

Este índice mide la capacidad de pago que tiene la cooperativa para enfrentar las obligaciones contraídas en el corto plazo. La cooperativa dispone de \$0,95 para pagar \$1 de deuda de corto plazo, mientras más elevado sea este indicador mayor será la posibilidad que tiene la cooperativa en cancelar las deudas a corto plazo.

2.3.3.3 INDICADORES DE RENTABILIDAD

Rentabilidad sobre operaciones (créditos)

Este índice proporciona la utilidad neta por cada rubro que se entrega por crédito. En este caso se muestra una utilidad del 0,066% sobre el total de créditos entregados. La cooperativa tiene un margen de utilidad inferior, ya que para las cooperativas de ahorro y crédito lo ideal es 11% de utilidad. Podríamos indicar que el número de créditos es alto pero no obtiene la cooperativa una utilidad por ello.

Rentabilidad sobre activo total

Esta razón indica que por cada rubro que se invierte en los activos, cuánto se genera de rendimiento en los activos totales después de intereses y de impuestos. En la cooperativa se muestra un índice de rentabilidad del 0,025% sobre los activos totales, esto quiere decir que el rendimiento es muy bajo en la cooperativa, y mientras más se acerca al 100% este índice es mejor.

Lo ideal o la meta de las cooperativas de ahorro y crédito es una rentabilidad del 11%.

2.4 PROBLEMAS ESTRUCTURADOS Y NO ESTRUCTURADOS Y SOLUCIONES

2.4.1 PROBLEMAS ESTRUCTURADOS Y POSIBLES SOLUCIONES

Un problema estructurado es aquel que puede ser definido, pues sus principales variables se conocen. Los problemas estructurados a la vez son sencillos, familiares y fáciles de definir.

A continuación algunos problemas estructurados que tiene la cooperativa y su posible solución:

- Proveedor principal Lafisum no tiene el artículo que necesita la cooperativa: la cooperativa debe acudir a otro proveedor como computron, santa maría o supermaxi para obtener el artículo que necesita.
- Deficiente recuperación de cartera: implementar, modificar y definir las diferentes políticas de gestión que existe en la cooperativa, para que la recuperación de cartera sea eficiente.
- Falta de inversión: los socios deberían invertir más, para tener mayores recursos económicos.
- Falta de publicidad: invertir en promoción y publicidad, para que la cooperativa sea más conocida y pueda captar más socios y ahorros.

2.4.2 PROBLEMAS NO ESTRUCTURADOS Y POSIBLES SOLUCIONES

Un problema no estructurado es aquel que no puede ser claramente definido, porque sus variables se desconocen o no pueden ser determinadas con algún grado de confianza. Los problemas no estructurados pueden ser nuevos o inusitados y para los cuales la información es ambigua o incompleta.

Algunos problemas no estructurados que tiene la cooperativa y su posible solución:

- Decrecimiento de socios: mejorar los servicios y productos que ofrece la cooperativa a través de encuestas a los socios para medir el nivel de satisfacción.
- Altas tasas de interés: la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria debe establecer las tasas de interés y procurar que no sean muy altas, para que los clientes se interesen en ahorrar o pedir un préstamo en la cooperativa.
- Deficiente participación en el mercado: elaborar un plan de mercadeo detallando las acciones necesarias para alcanzar los objetivos específicos del mercado.

VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.

Con este capítulo hemos demostrado la hipótesis 1, con el diagnóstico general del desempeño administrativo-financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional al diciembre 2012, el cual nos permitirá conocer la situación real.

Se ha cumplido con el objetivo 1, caracterizar el desempeño de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional, mediante el diagnóstico situacional, y financiero 2011-2012.

CAPÍTULO III

3. MODELOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO Y APLICACIÓN EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

3.1 MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS O ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

Reseña histórica:

El modelo de gestión por resultados o administración por objetivos fue bastante difundido y plenamente identificado en la teoría neoclásica. Este tipo de administración apareció en 1954 con Peter F. Ducker, considerado el creador, el cual publicó un libro en el que se caracterizó por primera vez.

Definición:

El Modelo de Gestión por Resultados también denominada administración por objetivos, es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas de la organización a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión.

Es un sistema dinámico porque integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Tiene un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas. Caracterizado por la adecuación flexible de los recursos, sistemas de gestión y estructura de responsabilidades, a un conjunto de resultados estratégicos precisos, definidos y dados a conocer con antelación, posibles de cumplir en un período establecido de tiempo.

Este tipo de gestión se promovió porque las empresas no eran capaces de incrementar los márgenes de ganancias y además necesitaba reducir gastos. Por ello se concentró más en los resultados a alcanzar e intentó minimizar y simplificar las tareas de escaso valor además de racionalizar los esfuerzos que no generaban impacto en la cuenta de pérdidas y ganancias.

De esta forma los resultados deben lograrse dentro de un entorno de productividad en los cuales la eficiencia y la eficacia se combinen para asegurar una entidad altamente productiva, con un uso racional de los recursos.

Características:

- Es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo.
- La organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar.
- Definir los objetivos anuales y objetivos a largo plazo.
- Emplear esos objetivos como guías para la operación de la empresa.
- Seguimiento del progreso, a partir de los indicadores apropiados, en función de los resultados y recursos usados.
- Identificación y la gestión de los riesgos, teniendo en cuenta los resultados esperados y los recursos necesarios
- Producción de informes sobre los resultados obtenidos y los recursos usados.
- Los resultados deben ser medidos por la contribución de éstos al éxito del negocio

Aplicación:**1) Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior**

Tanto el ejecutivo como su superior participan del proceso de establecimiento y fijación de objetivos. Esta participación, varía según el sistema adoptado. En gran parte de los casos, el superior hace el trabajo preliminar, mientras que en otros, los consultores externos hacen casi todo. La participación del ejecutivo puede variar, desde su simple presencia en las reuniones, hasta la posibilidad de iniciar la propuesta de reestructuración del trabajo, con relativa autonomía en el desarrollo del plan.

2) Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición

La gestión por resultados o administración por objetivos está fundamentada en el establecimiento de objetivos por niveles de gerencia. Los objetivos, a alto nivel, pueden denominarse como objetivos, metas, propósitos o finalidades; sin embargo, la idea es la misma, definir los resultados que un gerente que deberá alcanzar. Este sistema define objetivos cuantificables y con tiempos predeterminados. Algunos definen objetivos subjetivos para los cargos del personal.

3) Interrelación de los objetivos de los departamentos

Siempre existe alguna forma de correlacionar los objetivos de varias unidades o gerentes aunque no todos los objetivos se apoyen en los mismos principios básicos. Ese encadenamiento es casi automático, e involucra objetivos comerciales con objetivos de producción.

4) Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control

A partir de los objetivos trazados por cada departamento, el ejecutivo y su superior, elaboran los planes tácticos adecuados para alcanzarlos de la mejor manera. De esta manera, tales planes se constituyen en los instrumentos para alcanzar los objetivos de cada departamento. A continuación, los planes tácticos se descomponen y detallan mejor en planes operacionales.

En todos esos planes la gestión por resultados o administración por objetivos hace énfasis en la cuantificación, la medición y el control. Se hace necesario medir los resultados alcanzados y compararlos con los resultados planeados. Si un objetivo no puede medirse, sus resultados no pueden conocerse. De la misma manera, si un objetivo no puede ser controlado, al alcanzarlo no se podrá evaluarlo. La medida y el control son los dos factores que causan mayores dificultades en la implantación de la gestión de resultados, pues si no se puede medir el resultado es mejor olvidar el asunto.

5) Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes

Prácticamente, todos los sistemas de gestión por resultados tienen alguna forma de evaluación y revisión regular del progreso realizado, a través de los objetivos ya alcanzados y de aquellos por alcanzar, permitiendo así el tener en cuenta algunas previsiones, y el fijar nuevos objetivos para el periodo siguiente.

- Generalmente existe un ciclo típico de la gestión por resultados o administración por objetivos que contiene las siguientes etapas:
- A partir de los objetivos globales de la cooperativa y de la planeación estratégica, se establecen los objetivos por departamento para el primer año, en una reunión entre el ejecutivo (gerente del departamento) y su superior;
- el ejecutivo (en otra reunión con su superior) elabora su plan táctico que le permita alcanzar los objetivos fijados por departamento;
- el ejecutivo elabora conjuntamente con sus subordinados los planes operacionales necesarios para la implementación del plan táctico del departamento;
- los resultados de la ejecución de los planes se evalúan y comparan continuamente con los objetivos fijados;
- en función de los resultados obtenidos, se procede a revisar y a reajustar los planes o a modificar los objetivos establecidos;
- en el ciclo siguiente, se establecen los objetivos por departamento para el segundo año, en una reunión entre el ejecutivo y su superior, tomando como base los resultados del primer año;

- y se repite la secuencia del ciclo indicado anteriormente.

6) Participación activa de la dirección

Existe una gran participación del superior. La mayor parte de la gestión por resultados involucra más al superior que al subordinado. En algunos casos, el superior establece los objetivos, los vende, los mide, y valúa el progreso. Ese proceso, frecuentemente utilizado, es mucho más un control por objetivos que una administración por objetivos.

7) Apoyo constante del personal durante las primeras etapas

La implantación de la gestión por resultados o administración por objetivos requiere del fuerte apoyo del personal previamente entrenado y preparado. El enfoque del tipo “hágalo usted mismo” no es aconsejable en la gestión de resultados, pues ésta exige coordinación e integración de esfuerzos, lo que puede ser efectuado por el personal.

3.2 MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

Reseña histórica:

La organización de las empresas se ha inspirado en el modelo de taylorista, por el cual, estructuras verticales como departamentos, servicios, etc., básicamente independientes, se encargaban del control y desarrollo de los procesos que les correspondía. Estos sistemas comenzaron a implementarse a principios del siglo XX, cumpliendo su objetivo principal que es el aumento de la productividad.

Definición:

El modelo de gestión por procesos comprende la planeación y el manejo de las actividades necesarias para lograr un alto nivel de desempeño en los procesos de negocio clave, así como identificar las oportunidades de mejorar la calidad y el desempeño operativo, y con el tiempo la satisfacción del cliente.

También podríamos indicar que es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor adicional sobre una entrada para conseguir un resultado y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Los procesos están permanentemente sometidos a revisiones para responder a dos motivos distintos. Por un lado, desde un punto de vista interno, todo proceso es mejorable en sí mismo, siempre se encuentra algún detalle, alguna secuencia que aumenta su rendimiento en aspectos de la productividad de las operaciones o de disminución de defectos. Por otro lado, los procesos han de cambiar para adaptarse a los requisitos cambiantes de mercados, clientes y nuevas tecnologías.

Características:

- La dirección tiene que ser consciente de la necesidad de esta sistemática de gestión por procesos. El factor crítico en este punto es la necesidad de formarse y capacitarse para dirigir el cambio.
- El Equipo Directivo recibe formación relativa a la gestión por procesos. Se basa en conseguir que todos los empleados de la empresa se sientan comprometidos en este proceso y no se sientan obligados.
- A partir del análisis de todas las interacciones con los clientes externos se realiza un inventario de los procesos.
- Clasificar entre los procesos que hemos identificado, cuáles son claves, los estratégicos y los de apoyo. Se crea una matriz multicriterio para identificar cuáles son claves.
- Establecer una matriz de relaciones entre procesos (unos pasan instrucciones, información, comparten recursos, equipos, etc.).
- Los procesos clave nos van a permitir implantar de forma sistemática nuestra política y estrategia.
- Las decisiones se tienen que basar en información sobre los resultados alcanzados y las metas previstas, que nos permitirán analizar la capacidad de nuestros procesos y sistemas; así como saber el cumplimiento de las expectativas de nuestros grupos de interés y compararnos con los rendimientos de otras organizaciones.
- Para desarrollar la implantación, concentramos los esfuerzos en un área piloto. Hay que establecer un criterio de selección.
- Utilizamos esa metodología en el área piloto escogida. Tras haber conseguido la dinámica de mantenimiento en ese proceso clave, elegimos otros y ampliamos el área de actuación.
- Facultando a las personas a que se impliquen en la gestión de la mejora continua e innovación. Al crear equipos de procesos, donde se van a analizar las actividades, se fijan objetivos de rendimientos; se está estableciendo un sistema de aprendizaje interno, que nos permite detectar oportunidades de mejora. Es posible crear equipos de mejora, equipos de proceso, fichas de seguimiento, análisis de resultados y un plan de mejora.

Aplicación:

Mapa de Procesos:

1) La cooperativa acepta previamente una clasificación genérica de los procesos en tres categorías: estratégicos, operativos y de apoyo o soporte. Dentro de cada una de estas categorías, la importancia de los procesos para la marcha de la empresa los clasifica en prioritarios y secundarios.

Estratégicos: son procesos destinados a definir y controlar las metas de la cooperativa, sus políticas y las estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

Operativos: son procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y las estrategias definidas para la cooperativa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.

De apoyo o soporte: son procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

2) La cooperativa analiza el núcleo de sus actividades, identifica sus procesos y los coloca en cada uno de esos tres grupos. Una vez repartidos los procesos en los tres grupos, la atención de la cooperativa se centrará en el grupo de los procesos operativos.

3) La cooperativa relaciona los procesos en secuencias ordenadas, agrupadas alrededor de los procesos prioritarios. Estos procesos prioritarios requerirán el concurso de procesos secundarios realizados de forma eficiente para desarrollarse con un alto nivel de rendimiento.

4) Para poder gestionar los procesos, la cooperativa ha de realizar un despliegue detallado de los mismos.

3.3 MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

Reseña histórica:

Los japoneses fueron los pioneros de este modelo, se lanzaron al mercado gracias a la adopción de los sistemas de calidad. Europa tardó un poco más, pero también fueron los años 80 los del impulso definitivo.

En 1988 nace la European Foundation for Quality Management (EFQM), organización que apuesta por los modelos de gestión de calidad total.

Definición:

La calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades y estar siempre muy atento a las necesidades del cliente y a sus quejas o muestras de insatisfacción. Es necesario indagar con cierta regularidad sobre la calidad que percibe el cliente y las posibilidades de mejorar el servicio que recibe.

La calidad total busca la satisfacción de los clientes y, mediante ella, su fidelidad a la empresa. Como consecuencia, el diseño de los productos y servicios, su realización, la forma de entregarlos y el servicio de atención una vez entregados, todos esos procesos han de ser pensados y ejecutados con el objetivo de satisfacer al cliente.

Un principio fundamental de la calidad total es el papel de los clientes como árbitros absolutos de la calidad. La calidad del producto o del servicio, la adecuación al uso y cualquier otra orientación de la calidad ligada directamente a características propias de la empresa y de sus ofertas al mercado quedan subordinadas a la respuesta de este mercado.

Características:

- Es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece.
- Dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender las necesidades, satisfacerlas y esforzarse en exceder las expectativas.
- Los líderes deberán crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la institución.
- Compromiso en el personal, en todos los niveles, es esencial en una organización.
- Identifica, entiende y gestiona los procesos interrelacionados como un sistema.
- Mejora continua del desempeño global de la institución.
- Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Aplicación:**1) Orientación al cliente**

El certificador último de la calidad es el cliente, por esta razón lo primero que se hace es identificar al cliente, como siguiente se recolecta información sobre el mismo, después se comprende las necesidades del cliente, y para finalizar se administra las relaciones con el cliente tanto en compromisos, estándares como en la fidelidad.

2) Liderazgo y compromiso de la dirección

La dirección crea una visión estratégica y valores claros de la calidad, fomenta un entorno flexible y escasamente burocratizado, establece expectativas elevadas, comunica los resultados buenos y malos y reconoce el mérito de los que han contribuido a su mejora y fomenta el compromiso, participación del personal y transmisión de entusiasmo, integra en las decisiones cotidianas los valores de la calidad y la responsabilidad de la cooperativa antes la sociedad y para finalizar proporciona los recursos y medios necesarios para la formación de los trabajadores en técnicas de calidad y para la fijación de incentivos adecuados.

3) Dirección por políticas

Se realiza un análisis de la situación, se define la política, se despliega la política, se ejecuta la misma y por último se realiza el control periódico de la consecución de resultados y diagnósticos del presidente.

Aquí se toma en cuenta la visión, misión, objetivos, metas o subjetivos y por último las acciones.

4) Trabajo en equipo

Viene a ser un pequeño grupo de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con una finalidad en común, que son identifica, analizar y resolver.

Identificar: es desarrollar lista de problemas y escoger el problema a resolver.

Analizar: es reunir información, enfocar la atención y encontrar las causas.

Resolver: es implantar la solución y vigilar, desarrollar un plan de seguimiento, elegir las mejores soluciones y desarrollar soluciones.

5) Sistemas de medición y control de objetivos

Estos sistemas deben recoger datos relativos a: necesidades de los clientes, actuación de productos y servicios, rendimiento de operaciones, evaluación del mercado, comparación con la competencia, actuación de los proveedores, actuación de los empleados y finalmente rendimiento financiero.

6) Mejora continua y reingeniería de procesos

La mejora continua es un proceso dinámico que implica la realización de cambios graduales, pero muy frecuentes, estandarizando los resultados obtenidos en cada mejora alcanzada. La idea básica es que siempre es posible hacer mejor las cosas.

La reingeniería de procesos es volver a concebir la idea esencial y rediseñar radicalmente los procesos con el fin de conseguir mejorar significativamente la calidad, el costo, y servicios.

3.4 MODELO BALANCED SCORECARD

Reseña histórica:

El modelo Balanced ScoreCard (BSC) fue desarrollado por David Norton y Robert Kaplan después de realizar un estudio en varias empresas norteamericanas, en los años 90, en el cuál se ponía de manifiesto que los cuadros de mando utilizados para su gestión contenían indicadores financieros y no financieros.

Definición:

El modelo Balanced Scorecard o también llamado modelo del cuadro de mando integral, nace de la necesidad de cambiar los sistemas tradicionales de medición de las organizaciones, en busca de otro capaz de evaluar los resultados en la organización del futuro.

El BSC es un modelo de gestión que permite gerenciar la implementación de un plan estratégico u objetivos y trasladarlo a la acción, permite un modelo para que la alta dirección se encuentre informada día a día y en el tiempo real, acerca del avance en el logro de las metas pre fijadas.

También proporciona una perspectiva más amplia en cuanto a las decisiones estratégicas de una empresa, las cuales tiene un impacto en la calidad, al considerar la perspectiva financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Este modelo permite que las empresas puedan seguir el paso de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesita para el crecimiento futuro.

Características:

- Presenta solamente aquella información que resulte ser imprescindible y necesaria, de una forma sencilla, sinóptica y resumida.
- Toma en cuenta medidas financieras y no financieras.
- Intenta medir y proporcionar a las empresas ayuda para que puedan poner en práctica metas y estrategias generales.
- Sirve de ayuda y colabora en la toma de decisiones, apoyando a la gerencia y administración de las empresas.
- Sostiene que la excelencia y la calidad organizacionales a largo plazo solo pueden lograrse adoptando un amplio enfoque, no enfocándose sólo en lo financiero.
- Puede incluir el desempeño de las empresas globalmente o en unidades de negocio.
- Está orientado al futuro.

Aplicación:**1) Definir con claridad la estrategia**

Establecer la visión que va a guiar la cooperativa, y de ella derivar las estrategias para el próximo período, y conseguir el consenso sobre la misión y estrategias.

2) Comunicar las estrategias

Se debe comunicar las estrategias especialmente de los acuerdos alcanzados, incluidas las estrategias e iniciativas, se debe debatir el despliegue de los resultados y vincular el reconocimiento a los indicadores de resultados.

3) Establecer y desplegar los objetivos

Aquí se fija los sucesivos niveles de despliegue, se alinea las iniciativas y estrategias, y se programa las metas.

4) Fijar el sistema de realimentación estratégica

Diseñar el sistema de indicadores y de difusión de esta información, proporcionar la retroalimentación estratégica a todos los participantes, facilitar la formación para actualizar las capacidades y posibilitar la revisión de las estrategias.

5) Definir con claridad la estrategia

Pasando un tiempo, hay que reorientar la gestión repitiendo el ciclo.

3.4.1 RELACIÓN CON LA CADENA DE VALOR

El BSC se encuentra estrechamente relacionado con la cadena de valor por cuanto se ha identificado los procesos críticos, estratégicos, para lograr los objetivos planteados en las perspectivas financieras y de clientes.

M. Porter evolucionó del análisis funcional en la empresa hacia el análisis de actividades, estudiando sus relaciones y su valor en el proceso productivo.

La cadena de valor del proceso interno:

Cada empresa tiene un conjunto de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Un modelo de cadena de valor proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida, al preparar su perspectiva del proceso interno. La cadena de valor está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor agregado y por los márgenes que cada una de ellas aportan. Podemos destacar 3 partes bien diferenciadas:

- 1. Innovación:** es la unidad de negocios q investiga las necesidades de los clientes y luego crea los productos o servicios que satisfagan esas necesidades. El proceso de innovación es donde la empresa primero identifica y cultiva los nuevos mercados, los nuevos clientes y las necesidades, luego la empresa diseña y desarrolla los nuevos productos y servicios que les permite alcanzar nuevos mercados y clientes y satisfacer las necesidades de los clientes.

Posibles indicadores:

- El porcentaje de ventas de los nuevos productos.
- El porcentaje de ventas de productos de marca.
- La introducción de nuevos productos en relación con los de la competencia.
- La introducción de nuevos productos en relación con lo planeado.
- El tiempo necesario para desarrollar la siguiente generación de producto.
- Rendimientos.
- Tiempos de Ciclo.
- Costo.

- 2. Operaciones:** aquí es donde se produce y entrega a los clientes los productos y servicios existentes.

Posibles indicadores:

- Costos estándar.
- Presupuestos.
- Desviaciones.
- Eficiencia de la mano de obra.
- Eficiencia de las máquinas.
- Desviaciones del precio de compra.
- Tiempo.
- Calidad: tasas de defectos del proceso, desperdicio, reproceso, etc.
- Costo de los procesos operativos.
- Características específicas de productos o servicios.

- 3. Servicio Post-venta:** es atender y servir al cliente después de la venta o entrega del producto o servicio. Es la fase final de la cadena de valor interna, donde se incluye la garantía y reparaciones, y el procesamiento de pagos.

Posibles indicadores:

- Tiempo: desde la solicitud del cliente hasta la solución final del problema.
- Costo de los recursos utilizados.
- Productividad: puede medir el porcentaje de solicitudes del cliente que se solucionan con una sola visita, en lugar de necesitar múltiples visitas para solucionar el problema.
- Atención al cliente defectuosa.
- Largos tiempos de espera.
- Comunicación ineficaz.
- Pérdida financiera para el cliente.

3.4.2 MAPA ESTRATÉGICO

Un mapa estratégico debe de servir como guía en momentos críticos y debe proporcionar las estrategias de la empresa, con el fin de establecer objetivos e indicadores para poder gestionarlos. El mapa estratégico identifica las capacidades específicas relacionadas con los activos intangibles de la organización para lograr un desempeño excepcional.

De este modo el mapa estratégico se convierte en el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

Características:

- Deben ser simples y mostrar relaciones entre conceptos.
- Suelen ir de lo general a lo concreto.
- Deben ser vistosos, aumentando la materia memorizada.
- Los conceptos similares o parecidos deben ir a la misma altura.
- Debe ser una forma breve de representar la información.

Principios básicos:

- 1. La estrategia supone el equilibrio de fuerzas contradictorias:** las consecuencias de rendimiento a largo plazo, entra en conflicto con la obtención de buenos resultados financieros a corto plazo.
- 2. La correcta definición de la proposición de valor al cliente es crítica en el proceso estratégico:** la satisfacción de los clientes es la fuente de creación de valor.
- 3. El valor nace en los procesos internos:** los objetivos relacionados con las perspectivas interna y de capacidades estratégicas corresponden con el ámbito interno de la empresa, debiendo definir de qué forma la empresa pondrá en práctica su estrategia.

Aspectos del ámbito interno:

- Gestión de operaciones: producir y entregar productos y servicios a los clientes.
 - Gestión de los clientes: establecer y potenciar las relaciones con los clientes.
 - Innovación: desarrollar nuevos productos, servicios, procesos y relaciones.
 - Procesos reguladores y sociales: adaptarse a las regulaciones y las expectativas sociales y construir comunidades más fuertes.
- 4. La estrategia debe relacionarse con todos los procesos internos para ser integral:** deben ser integrales en el sentido de incorporar al menos un tema estratégico de cada uno de los cuatro grupos.
 - La mejoras en los procesos operativos.
 - Los beneficios de una relación con los clientes mejorada.
 - Los procesos de innovación requieren más tiempo para producir mayores rendimientos.

- Los beneficios de unos mejores procesos reguladores y sociales.

5. El valor de los activos intangibles nace de su capacidad para ayudar a la implantación de la estrategia: los activos intangibles se pueden clasificar en 3 categorías:

- Capital humano
- Capital de información
- Capital organizativo

Ninguno de estos activos intangibles tiene un valor que se pueda medir de forma independiente. El valor de estos activos intangibles nace de su capacidad para ayudar a la empresa a poner en práctica su estrategia.

Sin embargo, algunos estudios revelan que dos tercios de las empresas no establecen una alineación fuerte entre sus estrategias y sus programas de recursos humanos y de tecnologías de la información.

Perspectivas:

El mapa estratégico del cuadro de mando integral proporciona un marco para ilustrar de qué forma las estrategias se vinculan con los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

Para conseguir este entendimiento el modelo del cuadro de mando integral divide los ejes de análisis de la empresa en cuatro perspectivas:

- **Perspectiva financiera:** describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros. Los indicadores claves para evaluar el éxito o fracaso de la estrategia son la rentabilidad de la inversión, el valor para los accionistas, el crecimiento de los ingresos y el costo unitario.
- **Perspectiva del cliente:** define la propuesta de valor para los clientes. Si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces las habilidades, los sistemas y los procesos de desarrollo de nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren gran valor. La alineación de acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia.
- **Perspectiva de proceso interno:** identifica los pocos procesos críticos que se espera tenga el mayor impacto sobre la estrategia.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** identifica los activos intangibles más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva se centra en las tareas, los

sistemas y el tipo de ambiente requeridos para apoyar los procesos internos de creación de valor. Estos activos deben estar agrupados y alineados con los procesos internos críticos.

3.4.3 ALINEACIÓN DEL PRESUPUESTO Y EL BSC

Una alineación estratégica del presupuesto se convierte en algo verdaderamente fundamental para el éxito en la implementación del Balanced Scorecard. De hecho, el presupuesto puede ser una palanca clave en la implementación del BSC o también puede ser una barrera imposible que finalmente puede hacer fracasar la implementación.

Existen 3 tipos de presupuestos que se puede alinear con el BSC:

- Presupuesto Estratégico
- Presupuesto base cero
- Presupuesto basado en actividades

Presupuesto estratégico

Es la traducción económica en unidades monetarias (pero tenemos que tomar en cuenta que deja fuera del presupuesto una parte importante del valor que son los elementos intangibles de la organización) de las actividades estratégicas en el corto plazo (si bien realiza presupuestos a más de un año, el verdadero presupuesto que las organizaciones consideran clave es el del primer año).

Presupuesto base cero

Realiza el presupuesto desde cero cada vez para eliminar una asignación de recursos continuistas. Se desarrolla construyendo carteras de actividades y recursos asociados cuyo impacto estratégico se evalúa.

Uno de los principales problemas de este enfoque es que no parte, como en el caso del Balanced Scorecard, de un planteamiento estratégico definido, estructurado y detallado con lo cual el proceso de análisis es mucho más desestructurado y complejo.

Presupuesto basado en actividades

El presupuesto se desarrolla partiendo de los mismos principios pero orientándolos hacia el futuro.

El problema del presupuesto basado en actividades es que debe apoyarse en algún otro modelo que determine a qué actividad hay que aplicar estos principios.

Es en este punto donde el BSC y el presupuesto basado en actividades son plenamente complementarios ya que el BSC ayuda a definir perfectamente qué actividades son las estratégicas y el presupuesto basado en actividades permite calcular de forma realista los recursos necesarios para su realización.

VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

En este capítulo hemos demostrado la hipótesis 2, “La implementación de fundamentos técnicos de modelos de gestión administrativo-financiero en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional permitirá mejorar las operaciones administrativos-financieros”.

Y se ha cumplido con el objetivo 2, que es: investigar los modelos de gestión administrativo-financiero que existen, aplicables a este tipo de instituciones.

CAPÍTULO IV

4. DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EJERCITO NACIONAL PARA EL PERÍODO 2013-2017

4.1 PLAN ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO- FINANCIERO PERÍODO 2013-2017

4.1.1 MISIÓN Y VISIÓN DE LA COOPERATIVA

La misión actual de la Cooperativa Ahorro y Crédito Ejército Nacional es:

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional es una Institución dedicada a la prestación de la más variada gama de servicios financieros personalizados, con un recurso humano comprometido con la Entidad y experimentado en el sector cooperativo.”¹⁰

De acuerdo con el modelo propuesto, la misión, está cumpliendo con el propósito de la cooperativa, distingue las operaciones, sus productos, el mercado y el talento humano, por tal motivo considero procedente mantener la misión para el presente modelo.

La visión actual de la cooperativa es:

“Ser una entidad líder en servicios cooperativos a nivel nacional, sustentada en la solidez, seguridad, calidad total, experiencia y tecnología, brindando la mejor opción de rentabilidad a sus socios.”¹¹

De acuerdo con el modelo propuesto es necesario reformar la visión así:

Ser una entidad sólida y competitiva a nivel provincial, ofreciendo productos y servicios financieros de calidad, satisfaciendo las expectativas del cliente y del mercado en forma ágil, oportuna y con tecnología, contribuyendo al desarrollo económico y social de nuestros socios.

4.1.2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS, PRINCIPIOS Y POLÍTICAS

4.1.2.1 OBJETIVOS

A fin de cumplir con el modelo de gestión administrativo-financiero propuesto para el período 2013-2017, se propone el siguiente objetivo general y cuatro objetivos específicos.

¹⁰ CACEN

¹¹ Ibíd.

Objetivo general:

Fomentar el desarrollo de la institución y los socios a través de productos y servicios de captaciones y colocaciones de recursos monetarios con criterios de calidad, seguridad y liquidez.

Objetivos específicos:

- Consolidar la solidez de la cooperativa, como entidad financiera y de desarrollo de los socios con servicios de calidad, fortaleciendo el posicionamiento y la capitalización de la cooperativa.
- Contribuir al mejoramiento económico y social de sus socios, procurando el eficiente aprovechamiento de los servicios cooperativistas.
- Mejorar la gobernabilidad y eficiencia de gestión institucional, proporcionando una adecuada planificación y educación cooperativa.
- Promover la integración con otras entidades de la misma línea en procura de mantener convenios de financiamiento y cooperación que permitan el crecimiento institucional.

4.1.2.2 PRINCIPIOS

Según el Art. 4 del estatuto de la cooperativa, se mencionan los siguientes principios y prácticas del sistema cooperativo, que la cooperativa observará:

- I) Igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros;
- II) Adhesión y retiro voluntario;
- III) Neutralidad política y religiosa;
- IV) Distribución de los excedentes en proporción a las operaciones realizadas con la Cooperativa;
- V) Control democrático: un hombre, un voto;
- VI) Fomento de la educación cooperativista; y,
- VII) Integración en el Sistema Cooperativo.

4.1.2.3 POLÍTICAS

Para cumplir con el modelo de gestión administrativo-financiero, y de acuerdo con el estatuto, los reglamentos y normas establecidas, se establece las siguientes políticas:

Políticas de crédito

- Se concederá créditos a sus socios, realizando un análisis y evaluación del asociado. (Art.1, Reglamento de crédito CACEN)
- Ningún crédito excederá del 10% del activo de la Cooperativa. (Art.61, Estatuto CACEN y Art.6, Reglamento de crédito CACEN)
- Todo crédito demanda puntualidad de pago. (Art.65, Estatuto CACEN)
- Se controlará la concesión y recuperación de los créditos otorgados, a fin de revertir en beneficio de los socios. (Art.20, Reglamento de crédito CACEN)
- Satisfacer las necesidades legítimas de los asociados de la cooperativa.
- Se contará con la flexibilidad para adaptarse a los cambios sociales, financieros, tecnológicos, de acuerdo a la realidad nacional y su respectiva competencia.

Políticas internas de trabajo

- Se establecerá la clasificación de los puestos y cargos exigentes de la cooperativa, tomando como principio básico la naturaleza del trabajo, grado de dificultad, actividad, responsabilidad, requisitos mínimos para el desempeño del cargo. (Art. 7, Reglamento interno de trabajo)
- El procedimiento para seleccionar un empleado o funcionario será de conformidad al tipo de concurso que se efectuare. (Art. 14, Reglamento interno de trabajo)
- Se impedirá trabajar a las personas que tengan parentescos hasta cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad o el cónyuge. Tampoco quien hubiera distraído o malversado los bienes de la cooperativa. (Art.75, Estatuto CACEN y Art. 16 y 17, Reglamento interno de trabajo)
- Los empleados se desempeñaran en forma ética. (Art. 19, Reglamento interno de trabajo)
- Cuidar la imagen institucional de la cooperativa e impulsar el crecimiento de su imagen corporativa. (Art. 20, 21, , Reglamento interno de trabajo)
- El personal deberá laborar portando el uniforme en perfectas condiciones obligatoriamente de lunes a jueves, el día viernes será opcional y cuando la institución así lo requiera. (Art. 23, Reglamento interno de trabajo)
- La atención a los socios es un aspecto fundamental y los empleados de la institución deberán mantener siempre la actitud de cordialidad, agilidad y eficiencia en el trato con los socios y el público en general. (Art. 26, Reglamento interno de trabajo)
- El horario de trabajo en la cooperativa será de lunes a viernes desde las ocho de la mañana a cuatro y treinta de la tarde con un intervalo para el refrigerio de cuarenta y cinco en dos turnos. (Art. 30, Reglamento interno de trabajo)

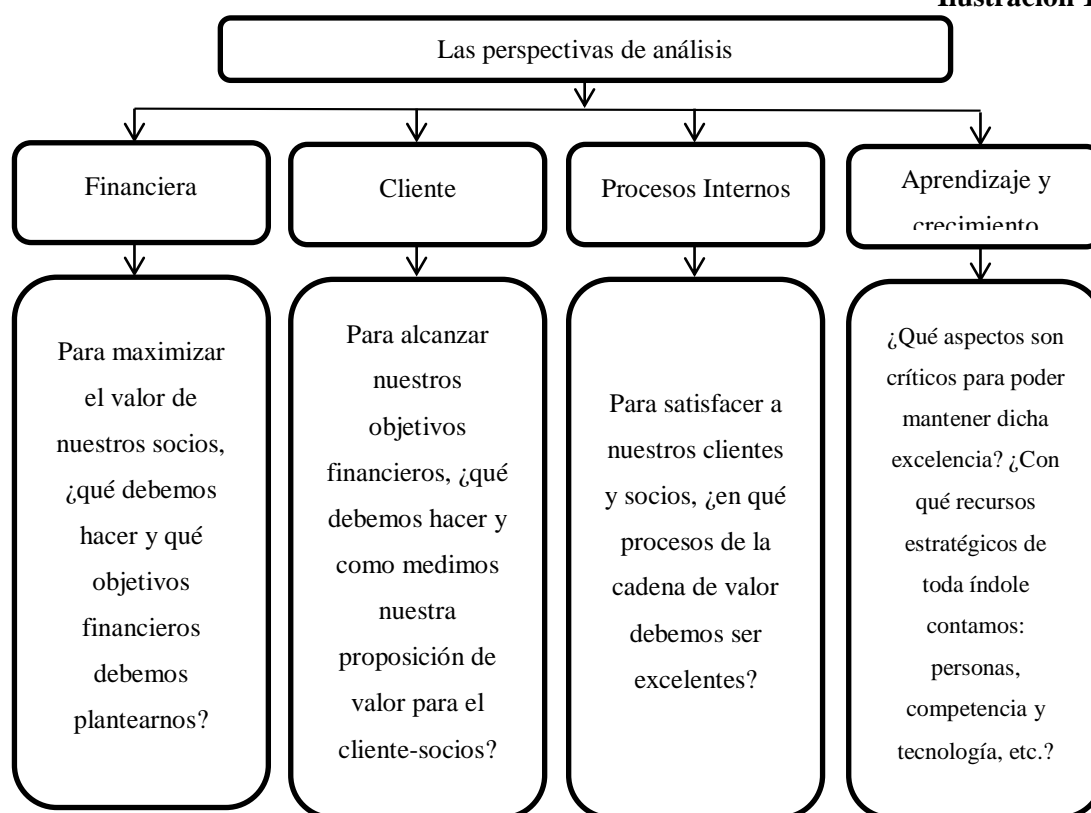
4.1.3 LÍNEAS DE ACCIÓN BALANCED SCORECARD

Aplicamos el BSC ya que es una de las tendencias modernas de la gestión empresarial que aborda el tema de los procesos y lo relaciona a las competencias del personal de una organización.

El BSC es una herramienta que se complementa con lo construido en una organización y relaciona los indicadores financieros y no financieros, en cuatro perspectivas a través de los cuales es posible observar a la cooperativa en su conjunto.

Perspectivas BSC para la Cooperativa Ahorro y Crédito Ejército Nacional

Ilustración 12



Fuente: El cuadro de mando integral, Eco3 Colecciones, pg. 19.

Elaborado: Autora

4.1.3.1 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

En esta perspectiva para que el desempeño financiero se logre, es de gran importancia que la cooperativa posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo se miden la satisfacción global, las relaciones con los clientes, la fidelidad de clientes, la adquisiciones de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente. Con esta información, se deben obtener aquellos factores críticos que hacen que la cooperativa se diferencie, sea competitiva y atraiga clientes.

La cooperativa en esta perspectiva ofrecerá un mejor servicio de calidad a través de una atención personalizada, el indicador será el nivel de satisfacción del socio, para llegar a la meta de satisfacción del socio al 100%, y se realizará encuestas entre los socios para medir el nivel de satisfacción.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional
Perspectiva del cliente

Tabla 8

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
Ofrecer un servicio de calidad a través de una atención personalizada	Nivel de satisfacción del socio	Satisfacción del socio al 100%	Realizar encuestas entre los socios para medir el nivel de satisfacción.

Elaborado: Autora

4.1.3.2 PERSPECTIVA FINANCIERA

Describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Los indicadores financieros se basan en resultados económicos de la empresa, es decir fundamentalmente en la contabilidad y en los datos que muestra el pasado de la misma. Se refiere a la rentabilidad de la inversión, crecimiento de los ingresos, los rendimientos sobre el capital empleado, costos unitarios, el valor añadido económico, el retorno sobre la inversión, el crecimiento de las ventas, etc., son los indicadores atrasados que muestran si la estrategia de la cooperativa tiene éxito o fracasa.

Para esta perspectiva la cooperativa disminuirá los montos de mora de créditos, con el indicador de índice de cobros, para llegar a disminuir un 6% de los montos de mora respecto al período anterior y se logrará a través del estudio del socio para fomentar una cartera sin mora

También mejorará la cartera crediticia, con el indicador de índice de cartera vencida, para incrementar un 10% de la cartera de créditos respecto al año anterior y se realizara mediante el estudio del socio para fomentar una cartera positiva.

Asimismo tiene la cooperativa aumentará las captaciones, esto se medirá a través de la rentabilidad, la meta es incrementar un 10% de ingreso respecto al año anterior, y la iniciativa es hacer llegar los productos y servicios existentes a nuevos clientes y mercados.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional
Perspectiva Financiera

Tabla 9

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
Aumentar las Captaciones	Rentabilidad	Incrementar un 21% del ingreso respecto al periodo anterior	Hacer llegar los productos y servicios existentes a nuevos clientes y mercados.
Mejorar la cartera crediticia	Índice de cartera vencida	Incrementar 21% de la cartera de créditos respecto al periodo anterior	Estudiar al socio para fomentar una cartera positiva.
Disminuir montos de mora de créditos	Índice de cobros	Disminuir 6% de los montos de mora respecto al periodo anterior	Recordar al socio por medio de llamadas del pago oportuno a través de los asistentes de cobranza

Elaborado: Autora

4.1.3.3 PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

Los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la cooperativa debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos críticos que impactan en la satisfacción de clientes y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

En esta perspectiva la cooperativa mejorará la calidad de atención, con el indicador de calidad de servicio, para llegar a mantener la calidad al 100%, mediante un buzón de quejas y sesiones de trabajo para buscar soluciones.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional
Perspectiva del proceso interno

Tabla 10

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
Mejorar la calidad de atención	Calidad del servicio	Mantener la calidad al 100%	<ul style="list-style-type: none"> • Buzón de quejas • Sesiones de trabajo para buscar soluciones

Elaborado: Autora

4.1.3.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

Los objetivos de esta perspectiva identifican qué trabajos (el capital humano), qué sistemas (el capital de información) y qué clase de clima (el capital organizativo) se requieren para apoyar los procesos de creación de valor.

Los objetivos deben indicar tanto las necesidades de formación de sus colaboradores y su aprovechamiento, como también de la eficacia de los sistemas que apoyan a las personas para realizar con éxito sus funciones.

En el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional, efectuado el análisis de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, tenemos que plantear en primer lugar el objetivo, buscar un indicador que apoye al objetivo para llegar a una meta y para finalizar planteamos la iniciativa.

Así tenemos como objetivo, mejorar el conocimiento de procesos de micro finanzas, con el indicador de número de personal capacitado, para llegar a la meta del 100% del personal capacitado, con la iniciativa de elaborar un plan de capacitación en cooperativismos y micro finanzas.

Y así también desarrollamos el objetivo de mejorar los productos y servicios de la cooperativa, con el indicador de investigación y desarrollo, para obtener como meta mejorar el servicio, con la iniciativa de implementar cajeros automáticos.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

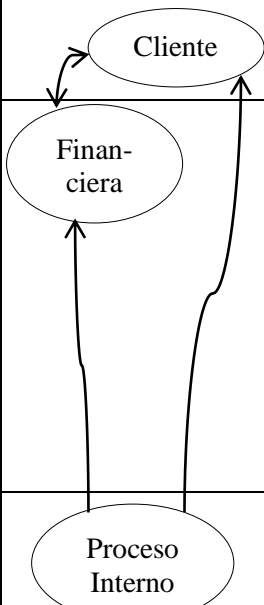
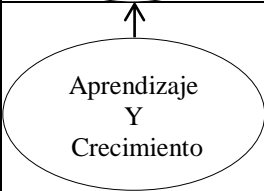
Tabla 11

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
Mejorar el conocimiento de procesos de micro finanzas	Número de personal capacitado	100% del personal capacitado	Elaborar un plan de capacitación en cooperativismo y micro finanzas.
Mejorar los productos y servicios de la cooperativa	Investigación y desarrollo	Mejora el servicio	Implementar cajeros automáticos.

Elaborado: Autora

Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional
Cuadro de mando integral

Tabla 12

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
	Ofrecer un servicio de calidad a través de una atención personalizada	Nivel de satisfacción del socio	Satisfacción del socio al 100%	Realizar encuestas entre los socios para medir el nivel de satisfacción.
	Aumentar las Captaciones	Rentabilidad	Incrementar un 21% del ingreso respecto al periodo anterior	Hacer llegar los productos y servicios existentes a nuevos clientes y mercados.
	Mejorar la cartera crediticia	Índice de cartera vencida	Incrementar 21% de la cartera de créditos respecto al periodo anterior	Estudiar al cliente para fomentar una cartera positiva.
	Disminuir montos de mora de créditos	Índice de cobros	Disminuir 6% la mora respecto al periodo anterior	Recordar al socio por medio de llamadas del pago oportuno a través de los asistentes de cobranza.
Proceso Interno	Mejorar la calidad de atención	Calidad del servicio	Mantener la calidad al 100%	Buzón de quejas. Sesiones de trabajo para buscar soluciones.
	Mejorar el conocimiento de procesos de micro finanzas	Número de personal capacitado	100% del personal capacitado	Elaborar un plan de capacitación en cooperativismo y micro finanzas.
	Mejorar los productos y servicios de la cooperativa	Investigación y desarrollo	Incrementar la satisfacción del cliente	Implementar cajero automático.

Elaborado: Autora

4.2 PRESUPUESTO BASADO EN ACTIVIDADES

El presupuesto basado en actividades es un método sistemático de presupuesto y planificación de los recursos de una organización, se lo considera como una herramienta para tener éxito en el uso adecuado de la información.

Por ello hemos considerado este método ya que se complementa con el Balance Scorecard.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional
Presupuesto basado en actividades
Año 2013 (USD)

Tabla 13

Actividad	Costo asignado	Nº de inductor de costos de las actividades	Costo por inductor
Implementar cajero automático.	8.000	1	\$8.000/ cajero
Desarrollar una capacitación en cooperativismo y micro finanzas.	2.000	2	\$1.000/ capacitación
Evaluar la calidad del servicio mediante quejas fundadas.	1.000	2	\$500/ evaluación
Realizar encuestas entre los socios para medir el nivel de satisfacción.	400	2	\$200/ encuestas
Recordar al socio por medio de llamadas del pago oportuno a través de los asistentes de cobranza	600	2	\$300/ plan
Estudiar al cliente para fomentar una cartera positiva.	1.200	1	\$600/ estudio
Hacer llegar los productos y servicios existentes a nuevos clientes y mercados.	800	2	\$400/ publicidad
Total	14.000		

Elaborado: Autora

Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional
Presupuesto Proyectado
Período 2013 – 2017 (USD)

Tabla 14

Actividad	2013	2014	2015	2016	2017
Implementar cajero automático.	8.000	300	300	300	300
Desarrollar una capacitación en cooperativismo y micro finanzas.	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Evaluar la calidad del servicio mediante quejas fundadas.	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Realizar encuestas entre los socios para medir el nivel de satisfacción.	400	400	400	400	400
Recordar al socio por medio de llamadas, del pago oportuno a través de los asistentes de cobranza	600	600	600	600	600
Estudiar al cliente para fomentar una cartera positiva.	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Hacer llegar los productos y servicios existentes a nuevos clientes y mercados.	800	800	800	800	800
Total	14.000	6.300	6.300	6.300	6.300

Elaborado: Autora

En el presupuesto proyectado tenemos para el año 2013 \$14.000 ya que la implementación del cajero automático tiene un valor de \$8.000. Para los siguientes años el presupuesto es de \$6.300 porque desde el 2014 en adelante solo se pagara el mantenimiento del cajero automático.

4.3 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

La proyección financiera para los períodos 2013 – 2017 se presentan a continuación:

Ingresos:

Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional					
Ingresos Proyectados					
Período 2013 - 2017 (USD)					
Tabla 15					
Concepto	Años				
	2013	2014	2015	2016	2017
Socios anuales	12.241	13.465	14.811	16.293	17.922
Monto prom. Entregados (\$)	451,88	497,07	546,78	601,45	661,60
Créditos entregados	5.531.389,00	6.692.980,68	8.098.506,63	9.799.193,02	11.857.023,55
Interés a aplicar	22%	22%	22%	22%	22%
Interés Ganado	1.216.905,58	1.472.455,75	1.781.671,46	2.155.822,46	2.608.545,18
Otros Ingresos	4.518,81	4.970,69	5.467,76	6.014,54	6.615,99
Total Ingresos	1.221.424,39	1.477.426,45	1.787.139,22	2.161.837,00	2.615.161,18

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional

Elaborado: Autora

Para el cálculo de los ingresos tomamos en cuenta el número de socios del año 2012 que es de 11.128 y para el 2013 tiene un crecimiento del 10% que viene a hacer 12.241 y para los años siguientes el crecimiento sigue siendo del 10%; del estado de pérdidas y ganancias obtenemos el valor de los intereses ganados para el 2012 que es de \$ 1.005.707,09 a este valor lo dividimos por el 22% (que es la tasa de interés que aplica la cooperativa) y obtenemos \$ 4.571.395,86, a este valor lo dividimos por los socios anuales del 2012 y obtenemos el monto promedio entregado al 2012 que es de \$ 410,80, este tiene un crecimiento del 10%, para el año 2014 al 2017 igual va a tener un crecimiento del 10% anual.

Para obtener los créditos entregados multiplicamos socios anuales y montos promedios entregados para todos los años.

Para obtener el interés ganado multiplicamos créditos entregados por el interés. Otros ingresos vienen a ser los diferentes montos extras que percibe la cooperativa. Para obtener el total de ingresos se suma interés ganado y otros ingresos.

Egresos:

Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional Costos Proyectados Período 2013 - 2017 (USD)					
Tabla 16					
Concepto	Años				
	2013	2014	2015	2016	2017
Socios anuales	12.241	13.465	14.811	16.293	17.922
Captación promedio	470,76	517,83	569,62	626,58	689,23
Ahorros captados	5.762.438,98	6.972.551,16	8.436.786,91	10.208.512,16	12.352.299,71
Interés a aplicar	9,9%	9,9%	9,9%	9,9%	9,9%
Interés Pagados	570.481,46	690.282,57	835.241,90	1.010.642,70	1.222.877,67

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional

Elaborado: Autora

Se consideró un escalamiento anual del 4% por efecto de la inflación en los gastos operativos, el presupuesto de gastos proyectados es:

Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional Gastos Proyectados Período 2013 - 2017 (USD)						
Tabla 17						
Ref.	Descripción	2013	2014	2015	2016	2017
Costos Financieros:						
	Costo recursos de colocación	570.481,46	690.282,57	835.241,90	1.010.642,70	1.222.877,67
	Subtotal	570.481,46	690.282,57	835.241,90	1.010.642,70	1.222.877,67
Gastos Generales:						
	Remuneraciones	365.519,56	380.140,35	395.345,96	411.159,80	427.606,19
	Otros gastos del personal	38.182,46	39.709,75	41.298,14	42.950,07	44.668,07
	Otros egresos	92.891,19	96.606,84	100.471,11	104.489,95	108.669,55
	Subtotal	496.593,21	516.456,94	537.115,21	558.599,82	580.943,82
	Depreciaciones	29.293,20	16.779,14	9.611,09	5.505,23	3.153,40
	TOTAL	1.096.367,87	1.223.518,65	1.381.968,21	1.574.747,76	1.806.974,89

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional

Elaborado: Autora

Estado de resultados proyectado:

El estado de resultados es obtenido de la siguiente manera:

Ingresos proyectados

(-) Costos y gastos proyectados

(=) Utilidad proyectada

Con estos antecedentes, el estado de resultados proyectado es:

Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional					
Estado de Resultados Proyectado					
Período 2013 - 2017 (USD)					
Tabla 18					
Concepto	Años				
	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos por colocaciones	1.216.905,58	1.472.455,75	1.781.671,46	2.155.822,46	2.608.545,18
Otros ingresos	4.518,81	4.970,69	5.467,76	6.014,54	6.615,99
Ingresos Totales	1.221.424,39	1.477.426,45	1.787.139,22	2.161.837,00	2.615.161,18
(-) Costos de recursos para colocación	570.481,46	690.282,57	835.241,90	1.010.642,70	1.222.877,67
Utilidad Bruta	650.942,93	787.143,88	951.897,32	1.151.194,30	1.392.283,50
(-) Gastos generales	496.593,21	516.456,94	537.115,21	558.599,82	580.943,82
(-) Depreciaciones	29.293,20	16.779,14	9.611,09	5.505,23	3.153,40
Utilidad operacional	125.056,52	253.907,80	405.171,01	587.089,24	808.186,29
(-) Gastos financieros	39.651,30	41.633,86	43.715,55	45.901,33	48.196,40
Utilidad antes de partic. e imp.	85.405,23	212.273,94	361.455,45	541.187,91	759.989,89
(-) 15% participación	12.810,78	31.841,09	54.218,32	81.178,19	113.998,48
Utilidad antes de impuestos	72.594,44	180.432,85	307.237,14	460.009,72	645.991,41
(-) Impuesto a la renta	16.696,72	41.499,55	70.664,54	105.802,24	148.578,02
Utilidad antes de contribución	55.897,72	138.933,29	236.572,59	354.207,49	497.413,38
(-) 5% contribución Superintendencia Economía Popular y Solidaria	3.629,72	9.021,64	15.361,86	23.000,49	32.299,57
Utilidad neta del ejercicio	52.268,00	129.911,65	221.210,74	331.207,00	465.113,81

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional

Elaborado: Autora

Flujo de caja proyectado:

El flujo de efectivo puede ser obtenido de dos formas diferentes, conforme lo establecen las NIIF:

- Restando de los ingresos totales del período, los egresos en efectivo del mismo período, esta fórmula de cálculo se conoce también como Método Directo.
- También se puede obtener como el resultado neto del período, es decir después de realizar la provisión para participaciones e impuestos, más las depreciaciones y amortizaciones de, esta fórmula de cálculo se conoce también como Método Indirecto.

En este caso se ha obtenido el método indirecto, la estructura que se debe observar es la siguiente:

Resultado neto del período (RNP)

(+) Depreciaciones y amortizaciones del período (DAP)

(=) Flujo neto de efectivo (FNE)

Con estos antecedentes, el flujo de caja proyectado es:

Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional					
Flujo de Caja Proyectado					
Período 2013 - 2017 (USD)					
Tabla 19					
Períodos	2013	2014	2015	2016	2017
Flujo efectivo operativo					
Ingresos	1.221.424,39	1.477.426,45	1.787.139,22	2.161.837,00	2.615.161,18
Costos financieros:					
Costo recursos de colocación	570.481,46	690.282,57	835.241,90	1.010.642,70	1.222.877,67
Gastos generales:					
Remuneraciones	365.519,56	380.140,35	395.345,96	411.159,80	427.606,19
Otros gastos del personal	38.182,46	39.709,75	41.298,14	42.950,07	44.668,07
Otros egresos	92.891,19	96.606,84	100.471,11	104.489,95	108.669,55
Depreciaciones	29.293,20	16.779,14	9.611,09	5.505,23	3.153,40
Contribución Superintendencia	3.629,72	9.021,64	15.361,86	23.000,49	32.299,57
Total gastos operación	1.099.997,59	1.232.540,29	1.397.330,07	1.597.748,25	1.839.274,46
Gastos financieros	39.651,30	41.633,86	43.715,55	45.901,33	48.196,40
Utilidad antes de partic. e imp.	85.405,23	212.273,94	361.455,45	541.187,91	759.989,89
Partic. Trabajadores e imp.	29.507,51	73.340,64	124.882,86	186.980,42	262.576,51
Utilidad neta disponible	52.268,00	129.911,65	221.210,74	331.207,00	465.113,81
Depreciaciones activos	29.293,20	16.779,14	9.611,09	5.505,23	3.153,40
Total flujo operativo	81.561,20	146.690,79	230.821,83	336.712,24	468.267,21

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional

Elaborado: Autora

Balance general proyectado:

El balance general proyectado se utiliza para mostrar la estructura económica estimada del proyecto en los futuros años.

El balance proyectado es un estado fundamental de la empresa por cuanto nos mostrará en forma anticipada cual será el patrimonio líquido de ésta, a través de una relación valorada de sus activos y pasivos, producto de las acciones que lleve a cabo la entidad durante el período presupuestado.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional						
Balance General Proyectado						
Período 2013 - 2017 (USD)						
Tabla 20						
Cuentas		2013	2014	2015	2016	2017
1	Activo	17.289.461,10	19.159.260,60	21.226.296,34	23.525.636,56	26.085.677,84
11	Fondo Disponible	1.912.656,05	2.103.921,66	2.314.313,82	2.545.745,21	2.800.319,73
13	Inversiones	20.013,57	22.014,92	24.216,41	26.638,06	29.301,86
14	Cartera de Créditos	6.632.270,51	7.560.788,38	8.694.906,64	9.999.142,64	11.449.018,32
16	Cuentas por Cobrar	4.421.096,49	4.863.206,14	5.349.526,76	5.884.479,43	6.472.927,38
17	Bienes Realizables, Adjudicados por Pacto de Arrendamiento Mercantil	680.710,18	748.781,20	823.659,32	906.025,25	996.627,78
18	Activos Fijos	1.236.973,18	1.220.194,04	1.210.582,94	1.205.077,71	1.201.924,31
19	Otros Activos	2.385.741,12	2.640.354,26	2.809.090,44	2.958.528,27	3.135.558,47
2	Pasivos	15.716.790,60	17.357.189,33	19.165.993,14	21.171.710,99	23.395.856,73
21	Depósitos a la Vista	12.628.074,32	14.017.162,49	15.559.050,37	17.270.545,91	19.170.305,96
23	Obligaciones Inmediatas	29.784,18	36.805,76	43.125,18	48.812,67	53.931,40
24	Obligaciones a Plazo	28.600,00	31.460,00	34.606,00	38.066,60	41.873,26
25	Obligaciones por Créditos Comerciales	2.805,00	3.085,50	3.394,05	3.733,46	4.106,80
26	Cuentas por Pagar	799.592,11	889.551,32	978.506,46	1.076.357,10	1.183.992,81
27	Créditos a Favor de Bancos e Instituciones Financieras	528.177,02	509.390,48	490.603,94	471.817,40	453.030,86
28	Valores en Circulación y Otras Obligaciones	1.517.834,12	1.669.617,53	1.836.579,29	2.020.237,21	2.222.260,94
29	Otros Pasivos	181.923,85	200.116,24	220.127,86	242.140,65	266.354,71
3	Patrimonio	1.572.670,51	1.802.071,27	2.060.303,19	2.353.925,57	2.689.821,11
32	Capital Social	517.017,84	568.719,63	625.591,59	688.150,75	756.965,82
33	Reservas	777.427,41	855.170,15	940.687,16	1.034.755,88	1.138.231,47
35	Aportes Patrimoniales	223.125,94	245.438,53	269.982,38	296.980,62	326.678,68
38	Resultados	55.099,32	132.742,97	224.042,06	334.038,32	467.945,13
	Total Pasivo Más Patrimonio	17.289.461,11	19.159.260,60	21.226.296,34	23.525.636,56	26.085.677,84

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional

Elaborado: Autora

Estado de cambios en el patrimonio proyectado:

Muestra las variaciones que sufran los diferentes elementos que componen el patrimonio, en los distintos períodos. Busca explicar y analizar cada una de las variaciones, sus causas y consecuencias dentro de la estructura financiera de la cooperativa.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional Estado de Cambios en el Patrimonio Proyectado Período 2013 - 2017 (USD)				
Tabla 21				
Cuentas	Saldo al 31/12/2012	Aumentos	Disminuciones	Saldo al 31/12/2013
Capital Social	470.016,22	47.001,62		517.017,84
Reservas	706.752,19	70.675,22		777.427,41
Superávits	202.841,76	20.284,18		223.125,94
Resultados	2.831,32			2.831,32
Resultados del ejercicio	3.863,29	52.268,00	3.863,29	52.268,00
Totales	1.386.304,78			1.572.670,51

Cuentas	Saldo al 31/12/2013	Aumentos	Disminuciones	Saldo al 31/12/2014
Capital Social	517.017,84	51.701,78		568.719,63
Reservas	777.427,41	77.742,74		855.170,15
Superávits	223.125,94	22.312,59		245.438,53
Resultados	2.831,32			2.831,32
Resultados del ejercicio	52.268,00	129.911,65	52.268,00	129.911,65
Totales	1.572.670,51			1.802.071,27

Cuentas	Saldo al 31/12/2014	Aumentos	Disminuciones	Saldo al 31/12/2015
Capital Social	568.719,63	56.871,96		625.591,59
Reservas	855.170,15	85.517,01		940.687,16
Superávits	245.438,53	24.543,85		269.982,38
Resultados	2.831,32			2.831,32
Resultados del ejercicio	129.911,65	221.210,74	129.911,65	221.210,74
Totales	1.802.071,27			2.060.303,19

Cuentas	Saldo al 31/12/2015	Aumentos	Disminuciones	Saldo al 31/12/2016
Capital Social	625.591,59	62.559,16		688.150,75
Reservas	940.687,16	94.068,72		1.034.755,88
Superávits	269.982,38	26.998,24		296.980,62
Resultados	2.831,32			2.831,32
Resultados del ejercicio	221.210,74	331.207,00	221.210,74	331.207,00
Totales	2.060.303,19			2.353.925,57

Cuentas	Saldo al 31/12/2016	Aumentos	Disminuciones	Saldo al 31/12/2017
Capital Social	688.150,75	68.815,07		756.965,82
Reservas	1.034.755,88	103.475,59		1.138.231,47
Superávits	296.980,62	29.698,06		326.678,68
Resultados	2.831,32			2.831,32
Resultados del ejercicio	331.207,00	465.113,81	331.207,00	465.113,81
Totales	2.353.925,57			2.689.821,11

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional

Elaborado: Autora

4.4 PLAN OPERATIVO ANUAL

El plan operativo anual es un documento en el cual los responsables de una organización, establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.

A su vez podríamos indicar que es una herramienta de planificación que sirve para dar un ordenamiento lógico de las acciones que se proponen realizar las unidades que integran una organización.

A continuación se presenta el plan operativo anual para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional:

Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional
Plan Operativo Anual
Año 2013

Tabla 22

Objetivo	Actividades y acciones estratégicas	Responsable	Indicador	Fechas												Resultados
				Inicio						Termina						
Implementar una cultura organizacional y estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional	Análisis de la situación actual	Administración	Informe final													Aspectos positivos y negativos
	FODA	Administración	Hoja de trabajo													Evaluación final
	Planteamiento de estrategias	Todos los departamentos	Informe final													Matriz de estrategias
	Direccionamiento estratégico	Gerencia general y Administración	Informe final													Manual de direccionamiento
	Talleres de capacitación	Administración	Conocimiento del personal													Cultura empresarial
	Implementación	Administración	Resultados finales													Planificación estratégica
	Evaluación	Administración	Resultados obtenidos y resultados propuestos													Plan bajo control

Objetivo	Actividades y acciones estratégicas	Responsable	Indicador	Fechas												Resultados
				Inicio						Termina						
Propender el desarrollo del personal de la cooperativa	Establecer necesidades de capacitación	Administración y Recursos Humanos	Informe final													Determinación de cursos requeridos
	Establecer programas de capacitación	Administración y Recursos Humanos	Cursos de capacitación a dictarse													Calendario de los cursos de capacitación
	Desarrollar programas de capacitación	Administración y Recursos Humanos	Cursos asistidos y planificados													Personal capacitado
	Programar reuniones de trabajo en equipo	Administración y Recursos Humanos	Reuniones realizadas y planificadas													Fomentar el trabajo en equipo
	Evaluación del personal	Administración y Recursos Humanos	Calificación final													Personal evaluado
	Evaluación	Administración	Resultados obtenidos y resultados propuestos													Plan bajo control

Objetivo	Actividades y acciones estratégicas	Responsable	Indicador	Fechas												Resultados
				Inicio						Termina						
Alcanzar un desarrollo sostenido y la difusión eficiente de los productos y servicios de la cooperativa	Establecer una base de datos	Sistemas	Número de socios activos y pasivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Base de datos
	Programas de publicidad y de promoción	Gerencia general	Informe final	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Acciones a emprender
	Programación presupuestaria	Administración y contabilidad	Informe final	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Monto de capital a invertirse
	Evaluación	Administración	Resultados obtenidos y resultados propuestos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Plan bajo control

Objetivo	Actividades y acciones estratégicas	Responsable	Indicador	Fechas												Resultados
				Inicio						Termina						
Consolidar la solvencia y participación en el mercado	Analizar la diversificación de servicios	Gerencia General	Servicios establecidos y proyectados													Establecer un amplio portafolio de servicios
	Programas de capacitación sobre cooperativismo	Administración y recursos humanos	Informe final													Personal capacitado
	Programas de capacitación sobre micro finanzas	Administración y recursos humanos	Informe final													Personal capacitado
	Análisis de resultados	Administración y recursos humanos	Informe final													Cartera
	Control y retroalimentación	Administración	Resultados obtenidos y propuestos													Plan bajo control

Elaborado: Autora

4.5 MARCO LEGAL

El estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional se encuentra bien estructurado, en él se detalla el domicilio, los principios, los fines, y requerimientos, derechos y obligaciones de los socios.

También establece la estructura interna y administrativa, el régimen económico, y las disposiciones generales.

En cuanto al reglamento interno de trabajo, como el reglamento de crédito de la cooperativa, estos se encuentran alineados con el estatuto y se complementan mutuamente.

En rasgos generales podríamos indicar que el estatuto y los reglamentos de la cooperativa están bien vinculados y no existe ningún inconveniente con el aspecto legal.

4.6 PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES

Finalidad:

El presente Manual de Funciones es un instrumento de gestión que describe las funciones de cada unidad orgánica.

Alcance:

Las funciones contenidas en el presente Manual deberán ser cumplidas por todos los directivos de los Consejos, Comités, trabajadores que integran la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional.

Base legal:

Este Manual encuentra su sustento legal en el Estatuto de la Cooperativa y es acorde a las necesidades de funcionamiento actual y futuro de la Cooperativa.

Actualización:

El presente Manual de Funciones será actualizado cuando se produzcan cambios o modificaciones en la Estructura Orgánica de la Cooperativa.

Estructura orgánica:

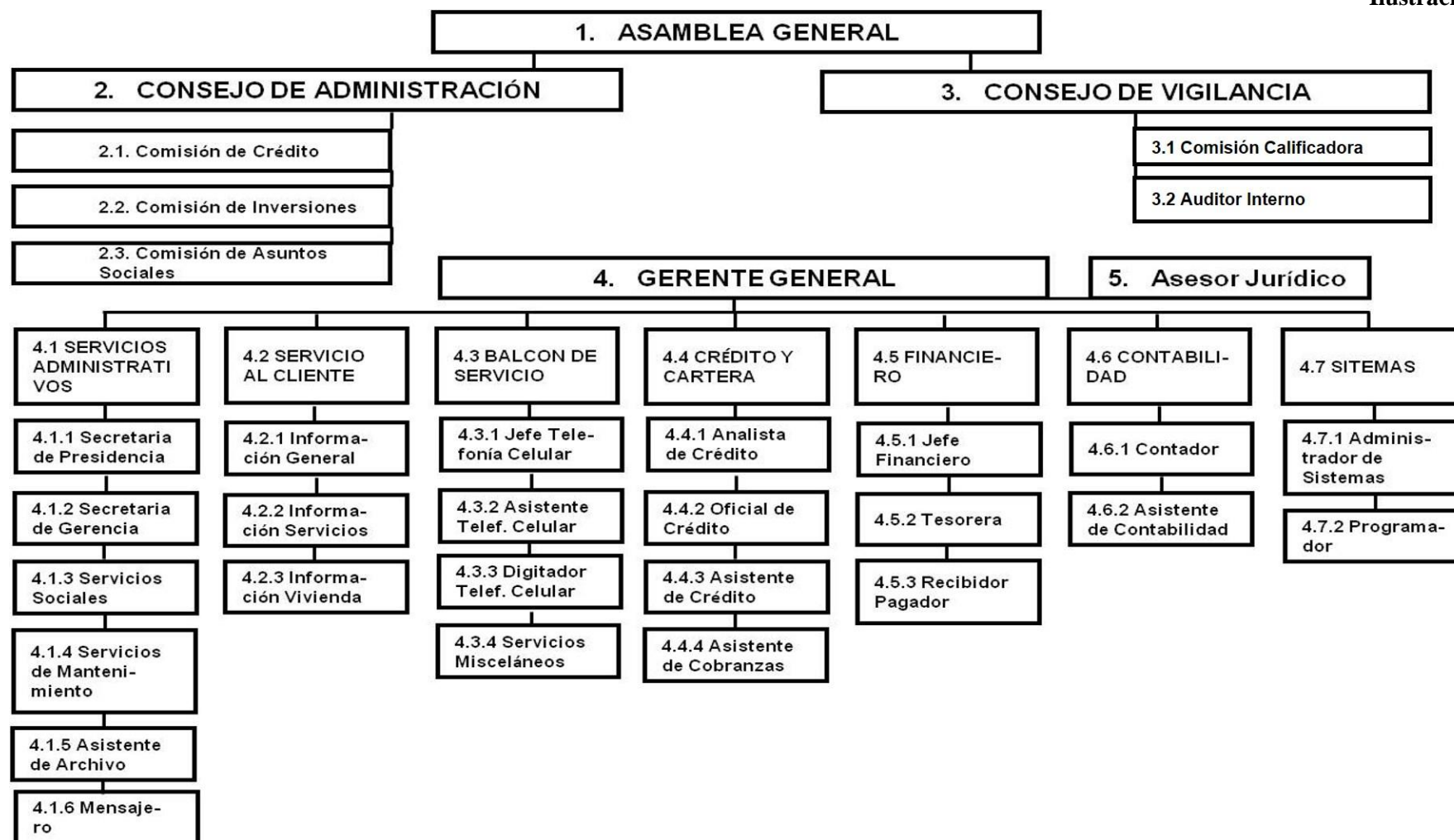
Los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional, se agrupan en unidades orgánicas con funciones afines. La jerarquía de los órganos de la Cooperativa, está definida en función a la importancia de sus responsabilidades, respecto a sus objetivos.

Estructura organizacional:

A continuación se presenta el organigrama estructural actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EJÉRCITO NACIONAL

Ilustración 13



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional

Estructura posicional:

La estructura orgánica está integrada por los siguientes niveles:

- 01. Nivel Directivo.-** Es el responsable que ejerce el control de la cooperativa. Está compuesto por: Asamblea General, Consejo de administración y Consejo de Vigilancia.
- 02. Nivel Ejecutivo.-** Es el responsable la gestión administrativa – financiera de la empresa. Está compuesto por: La Gerencia General.
- 03. Nivel de Apoyo.-** Se encarga de la coordinación, control de calidad y gestión de las actividades en la cooperativa. Está constituido por: Comisión de Crédito, Comisión de Inversiones, Comisión de Asuntos Sociales, Comisión Calificadora, Auditor Interno, Asesor Jurídico y con un soporte secretarial.
- 04. Nivel Operativo.-** Es el responsable del desarrollo de la actividad operacional de la cooperativa. Constituyen: servicios administrativos, servicio al cliente, balcón de servicios, crédito y cartera, financiero, contabilidad y sistemas.

Funciones de la estructura orgánica:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN	Asamblea General
CÓDIGO	1
NIVEL	Directivo
RELACIÓN DE DEPENDENCIA	
DEPENDENCIA	Asamblea General
JEFE INMEDIATO	Asamblea General
RESPONSABILIDAD	
La Asamblea es el órgano responsable de supervisar la eficacia de la cooperativa, siendo esta Asamblea la máxima autoridad de la organización cooperativista.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">a) Reformar el estatuto.b) Aprobar el plan de trabajo anual de la Cooperativa.c) Elegir y remover con justa causa a los miembros del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Comisiones Especiales y cualquier otro delegado designado por la Cooperativa ante Entidades de Integración del Sistema.d) Autorizar la adquisición de bienes, enajenación o gravamen total o parcial de los mismos.e) Conocer los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la Cooperativa y aprobarlos o rechazarlos.f) Relevar con causa justa la Gerencia.g) Acordar la disolución de la Cooperativa, su fisión con otra u otras y su afiliación a cualquiera de las Organizaciones de Integración del Sistema Cooperativo, cuya afiliación no sea obligatoria.h) Decretar la distribución y pago de los excedentes e intereses de conformidad con la Ley, su Reglamento y el Estatuto.i) Resolver, en apelación, los conflictos de los socios entre sí, o de éstos con cualquiera de los organismos de la Cooperativa.j) Cumplir con las demás obligaciones y ejercitar los demás derechos contemplados en la Ley y en el Reglamento General de Cooperativas, en el estatuto y reglamentos internos.k) Cumplir con las demás obligaciones en el libro de Actas de las deliberaciones y Resoluciones de la Asamblea General de la Cooperativa.	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN	Consejo de Administración
CÓDIGO	2
NIVEL	Directivo
RELACIÓN DE DEPENDENCIA	
DEPENDENCIA	Asamblea General
JEFE INMEDIATO	Asamblea General
RESPONSABILIDAD	
Es el organismo responsable directo de la Administración de la Cooperativa; está integrado por 10 miembros elegidos por la Asamblea General.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
a) Establecer normas de administración interna de la Entidad, con sujeción a la Ley, su Reglamento y el Estatuto de la Cooperativa. b) Nombrar y remover con causa justa al Gerente y empleados de la Cooperativa. c) Nombrar las Comisiones Especiales que se determinen en los Reglamentos Internos. d) Aceptar o rechazar las solicitudes de admisión o retiro de los socios. e) Autorizar los traspasos de los Certificados de Aportación. f) Elaborar y Aprobar los Reglamentos Internos de la Cooperativa. g) Fijar la Caución que debe rendir tanto el Gerente como los demás empleados que manejen fondos de la Cooperativa. h) Resolver sobre la exclusión de los socios. i) Someter a consideración de la Asamblea General, la proforma presupuestaria y el plan de trabajo anual. j) Someter a consideración de la Asamblea General el proyecto de reformas al estatuto. k) Sancionar a los socios de conformidad con la Ley, su Reglamento General, el Estatuto de la Cooperativa Y los Reglamentos Internos. l) Presentar para su respectiva aprobación de la Asamblea General, la memoria anual y los balances semestrales de la Entidad, conjuntamente con el dictamen emanado del Consejo de Vigilancia. m) Estudiar y aprobar o rechazar proyectos de beneficio general para los asociados. n) Sesionar por lo menos una vez cada semana. o) Cumplir con las demás obligaciones y ejercer los derechos consignados en la Ley de Cooperativas y su Reglamento, Así como los determinados por el Estatuto y los Reglamentos internos de la Cooperativa.	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN	Consejo de Vigilancia
CÓDIGO	3
NIVEL	Directivo
RELACIÓN DE DEPENDENCIA	
DEPENDENCIA	Asamblea General
JEFE INMEDIATO	Asamblea General
RESPONSABILIDAD	
Es el organismo de fiscalización y control de la Cooperativa; está integrado por 6 miembros elegidos por la Asamblea General.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> a) Verificar si las actuaciones del Consejo de Administración, del Gerente y las Comisiones Especiales, así como de los demás funcionarios, son llevadas de conformidad con las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias. b) Supervisar todas las inversiones que se realicen a nombre de la Cooperativa. c) Revisar periódicamente la Contabilidad de la Cooperativa, incluyendo los estados de cuenta y libretas de los asociados. d) Dar el visto bueno o vetar los programas aprobados por el Consejo de Administración que no se encuentran debidamente planificados, y aprobados por Asamblea General. e) Oponerse con su voto a las decisiones del Consejo de Administración cuando juzgare que no están de acuerdo con las normas legales, y reglamentarias o estatutarias. f) Recabar de la Gerencia el informe económico y mensual y aprobarlo u objetarlo. g) El Consejo de Vigilancia en caso de faltas graves cometidas por parte de los miembros del Consejo de Administración, del Gerente o de la Comisión de Crédito, pedirá la suspensión o destitución de sus funcionarios y solicitar la convocatoria al Presidente de la Cooperativa para el efecto, de una Asamblea General Extraordinaria. h) Comprobar y emitir su dictamen sobre los balances e inventarios de la Cooperativa. i) Conocer las reclamaciones de los asociados que entablen contra el Consejo de Administración y demás organismos de la Cooperativa, debiendo excitar al mismo. Rectificar procedimientos, cuando fueren fundamentados. j) Dar el visto bueno o vetar las negociaciones que graven los bienes de la Entidad. k) Ejercer las demás funciones y cumplir las obligaciones que dimanen de las leyes pertinentes. 	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN	Gerente General
CÓDIGO	4
NIVEL	Ejecutivo
RELACIÓN DE DEPENDENCIA	
DEPENDENCIA	Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Asamblea General
JEFE INMEDIATO	Consejo de Administración
RESPONSABILIDAD	
Es el representante legal de la Cooperativa y su administración responsable, será designado por el Consejo Administración y durará un año en sus funciones, pudiendo ser reelegido indefinidamente.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
a) Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa. b) Cumplir y hacer cumplir los acuerdos y resoluciones de la Asamblea General y del Consejo de Administración. c) Controlar y dirigir la contabilidad de la Entidad conforme a las regulaciones y directivos impartidos por el Consejo de Vigilancia. d) Abrir las cuentas bancarias, girar, endosar y cancelar cheques de la Cooperativa. e) Realizar pagos conjuntamente con el Presidente, hasta el valor fijado para los préstamos. f) Firmar la correspondencia de la Cooperativa en los asuntos de su competencia o que por su naturaleza, requieran despacho urgente. g) Elaborar terna para el nombramiento de empleados de la Cooperativa. h) Informar mensualmente al Consejo de Administración y al de Vigilancia sobre el estado económico de la Cooperativa, rindiendo los respectivos estados financieros y más informes que sean requeridos. i) Presentar los balances semestrales para conocimiento y aprobación de la Asamblea General. j) Depositar dinero recibido por la Cooperativa dentro de un plazo máximo de 24 horas, en la respectiva cuenta bancaria. k) Asistir a las sesiones de los Consejos de Administración y de Vigilancia con voz informante. l) Organizar la administración de la Cooperativa y responsabilizarse por ello. m) Elaborar, actualizar y mantener bajo su cuidado y custodia los inventarios de bienes de la Cooperativa. n) Recaudar los ingresos de la Cooperativa y cobrar las sumas que a ésta le adeuden. o) Cumplir con las demás obligaciones y ejercer los derechos contemplados en la Ley, su Reglamentos Generales, el Estatuto de la Cooperativa y sus Reglamentos Internos.	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN	Asesor Jurídico
CÓDIGO	5
NIVEL	Apoyo
RELACIÓN DE DEPENDENCIA	
DEPENDENCIA	Gerencia General, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Asamblea General
JEFE INMEDIATO	Gerente
RESPONSABILIDAD	
Es el encargado de brindar soporte legal a la Cooperativa, socios, directivos, ejecutivos y empleados a fin de velar por los intereses de los mismos.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> a) Analizar, interpretar e informar sobre las normas legales que tengan injerencia en la actividad de la Cooperativa, señalando los lineamientos necesarios para la correcta aplicación de las normas. b) Recepción de notificaciones judiciales. c) Concurrencia a las diligencias judiciales. d) Redacción de escritos judiciales. e) Elaborar contratos del personal de la Cooperativa. f) Realizar las notificaciones pre-judiciales para la recuperación de los créditos. g) Elaborar informes para la Gerencia de los procesos judiciales que tiene la Cooperativa con terceros, ya sea por casos civiles, penales, administrativos y referidos a la recuperación de créditos en cobranza judicial. 	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN	Secretaría de Presidencia y Secretaría de Gerencia
CÓDIGO	4.1.1 y 4.1.2
NIVEL	Operativo
RELACIÓN DE DEPENDENCIA	
DEPENDENCIA	Servicios Administrativos
JEFE INMEDIATO	Presidente y Gerente
RESPONSABILIDAD	
Es la responsable de ejecutar actividades pertinentes y asistir a su Jefe inmediato, aplicando técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la unidad	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> a) Recibir, revisar, clasificar, radicar, distribuir y controlar documentos, datos, elementos y correspondencia, relacionados con los asuntos de competencia de la cooperativa b) Publicar los Actos administrativos expedidos por el Gerente y Presidente. c) Llevar el archivo de todos los actos administrativos expedidos por el Gerente y Presidente. d) Enviar los acuerdos y decretos de carácter general al Asesor Legal para su revisión jurídica. e) Procesar la información y elaborar los documentos, informes y trabajos que le sean solicitado por los directivo. f) Coordinar la disposición y organización de materiales, equipos, instalaciones y demás aspectos que se requieran para la celebración de los eventos de carácter institucional. g) Atender y orientar al público y suministrarle información, documentos o elementos que solicite de conformidad con los trámites, las autorizaciones y los procedimientos establecidos. h) Elaborar y responder oportunamente la correspondencia que llegue a su dependencia. i) Realizar el inventario periódico de los bienes a su cargo. Recibir quejas de los accionistas y socios de la cooperativa y transmitir a los jefes inmediatos 	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN	Mensajero
CÓDIGO	4.1.6
NIVEL	Operativo
RELACIÓN DE DEPENDENCIA	
DEPENDENCIA	Servicios Administrativos
JEFE INMEDIATO	Secretarias
RESPONSABILIDAD	
Trasladar la información, correspondencia y demás documentos que se genere en la Cooperativa a destinatarios internos y externos.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> a) Llevar y traer toda la documentación de y para la Cooperativa. b) Aviso de Convocatoria a reuniones a los Directivos de la Cooperativa. c) Llevar y mantener los suministros adecuadamente en la Bodega, referente a papelerías, equipos y otros. d) Realizar los depósitos bancarios de acuerdo con los comprobantes de depósito, preparados por la Cajera, una vez efectuados los depósitos entregar los comprobantes respectivos. e) Realizar pagos de Servicios Básicos: <ul style="list-style-type: none"> - Agua - Luz - Teléfono - Seguro - Predios - Otros a solicitud del Gerente. f) Colaborar en la atención a socios y personas que requieran información. g) Atender los requerimientos internos de empleados y funcionarios de la Cooperativa. h) Otras actividades que sean solicitadas por la Gerencia u otras personas de la Cooperativa. 	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN	Analista de Crédito
CÓDIGO	4.4.1
NIVEL	Operativo
RELACIÓN DE DEPENDENCIA	
DEPENDENCIA	Crédito y Cartera
JEFE INMEDIATO	Gerente General
RESPONSABILIDAD	
<p>Responsable por el cumplimiento de las metas de colocaciones y captaciones establecidas en su segmento de mercado, velando por la confiabilidad de la documentación sustentatoria de las operaciones crediticias, así como por la oportuna recuperación de los créditos otorgados.</p>	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> a) Realizar la promoción, verificación, evaluación en el proceso de colocación de créditos, brindándoles la atención que requieran los socios. b) Realizar el seguimiento de la cartera y su correspondiente recuperación. c) Cumplir con las normas y procedimientos que regulan el funcionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional. d) Mantener y hacer crecer la cartera de créditos en número de socios y colocaciones y mantener niveles de morosidad definidos. e) Brindar un servicio de calidad a los socios con una atención personalizada y una alta sensibilización en valores. f) Filtrar al socio por el sistema de información de servicio crediticio, que use la institución. g) Verificar la información proporcionada por el socio, sobre domicilio y/o centro laboral y de garantías. h) Ingresar las Solicitudes de Crédito al Sistema aplicativo (software) de la Cooperativa. i) Participar en los Comités De Créditos. j) Aprobar Créditos en función a su autonomía de Créditos. k) Entregar al pagador - recuperador (caja) los expedientes de los Créditos aprobados para su desembolso, adjunto al Acta de Comité debidamente firmada por todos los participantes. l) Coordinar con el resto de las áreas de la cooperativa para realizar el seguimiento de los expedientes de Crédito aprobados en Comité hasta su desembolso. m) Realizar labores de recuperación de créditos de acuerdo a las políticas de recuperaciones, dentro de los plazos establecidos. n) Realizar informes que se les solicite referente a su gestión y/o cartera. 	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN	Oficial de Crédito
CÓDIGO	4.4.2
NIVEL	Operativo
RELACIÓN DE DEPENDENCIA	
DEPENDENCIA	Crédito y Cartera
JEFE INMEDIATO	Analista de Crédito
RESPONSABILIDAD	
Es el responsable por la colocación de créditos y la captación de nuevos socios a través de los diversos productos financieros y no financieros que ofrece la Cooperativa.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> a) Mantener y ampliar la cartera de nuevos socios, así como el control y evaluación de la cartera de créditos. b) Coordinar con el Analista de Crédito correspondientes para que estos cumplan con las normas internas y externas sobre la información mínima en los expedientes de los socios. c) Revisar los expedientes de crédito antes de su presentación al Comité de Créditos, verificando la autenticidad de la información proporcionada por el socio. d) Evaluar la viabilidad técnica de las solicitudes de crédito, supervisando la elaboración de la propuesta de crédito. e) Participar en los Comités de Crédito de acuerdo al nivel de autonomía que le corresponda. f) Capacitar y asesorar al personal a su cargo en técnica de créditos y ventas de servicios financieros y no financieros. g) Coordinar con Recibidor–Pagador para que ejecute las amortizaciones de los créditos otorgados bajo convenio de descuento por planilla. h) Atender a los socios por las notificaciones realizadas por sus créditos en morosidad. i) Realizar visitas conjuntas con el Asesor Legal en créditos vencidos. j) Informar periódicamente por escrito al Gerente sobre las colocaciones y captaciones de créditos y nuevos socios. k) Informar a la Unidad de Riesgos sobre eventos que impliquen riesgos en el proceso de otorgamiento, evaluación, de los créditos que otorga la Cooperativa a sus socios. l) Coordinar con la gerencia la aplicación de la metodología para la Identificación, evaluación y control de los riesgos operacionales que se presentan en el proceso de Créditos. Así mismo cumplirá con otras funciones asignadas por la Gerencia, que permitan el logro de los objetivos de la Cooperativa. 	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN	Asistente de Cobranza
CÓDIGO	4.4.4
NIVEL	Operativo
RELACIÓN DE DEPENDENCIA	
DEPENDENCIA	Crédito y Cartera
JEFE INMEDIATO	Analista de Crédito
RESPONSABILIDAD	
<p>Esta encargado de recuperar en su totalidad los créditos otorgados ya sea en situación vigente, vencida o judicial.</p>	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> a) Emitir y entregar los avisos recordatorios y avisos de notificaciones a los socios con créditos vencidos, de acuerdo al reglamento de créditos. b) Coordinar con el Analista de Créditos para que se actualice los datos domiciliarios del socio, en caso que haya habido un cambio del mismo. c) Realizar visitas conjuntas de cobranzas en compañía del Analista de Créditos, y/o Asesor Jurídico. d) Informar mensualmente sobre las cobranzas realizadas a la Gerencia. e) Informar al Gerente y al Asesor Jurídico semanalmente, sobre el seguimiento de las cobranzas realizadas en la semana. f) Apoyar en la promoción de los productos financieros que ofrece la Cooperativa, dando información al público interesado. g) Participar en la elaboración del Plan de Trabajo de recuperaciones. h) Aquellas que le asigne su jefe inmediato. 	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN	Jefe Financiero
CÓDIGO	4.5.1
NIVEL	Operativo
RELACIÓN DE DEPENDENCIA	
DEPENDENCIA	Financiero
JEFE INMEDIATO	Gerente General
RESPONSABILIDAD	
Es el Es el cargado de la gestión financiera de la Cooperativa. Es el responsable de la planificación, ejecución e información financieras.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> a) Mantenimiento y mejora de la calidad de los procedimientos y protocolos financieros en la Cooperativa. b) Determinar políticas de estrategia y operación del sistema financiero. c) Tomar decisiones financieras y efectuar análisis, planeación. d) Toma de decisiones sobre inventarios y financiamiento a corto y a largo plazo. e) Análisis de pronósticos financieros y preparar los planes y presupuestos. f) Controlar informes de gastos reales y proyecciones de gastos. g) Análisis de resultados operacionales y de gestión. h) Generar indicadores que evalúen al desarrollo. i) Dirigir las decisiones financieras, que aseguren el mejor rendimiento de los recursos de la Cooperativa. 	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN	Tesorera
CÓDIGO	4.5.2
NIVEL	Operativo
RELACIÓN DE DEPENDENCIA	
DEPENDENCIA	Financiero
JEFE INMEDIATO	Jefe Financiero
RESPONSABILIDAD	
Su responsabilidad dirigir los movimientos de ingresos y egresos financieros, es decir el portafolio de inversiones considerando riesgo y rentabilidad.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> a) Se encarga de la correcta planificación, dirección y control de las actividades financieras y de las transferencias internas de fondos. b) Custodiar y entregar pagarés y otros títulos valor. c) Mantener al corriente sobre las disponibilidades económicas de la Cooperativa, en concordancia con los flujos de caja elaborados por el mismo; así como las y operaciones bancarias. d) Es responsable del cumplimiento de metas de captación de las agencias, de custodiar dinero, títulos valores, cuentas bancarias y queches de la cooperativa. 	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN	Recibidor – pagador
CÓDIGO	4.5.3
NIVEL	Operativo
RELACIÓN DE DEPENDENCIA	
DEPENDENCIA	Financiero
JEFE INMEDIATO	Jefe Financiero
RESPONSABILIDAD	
<p>Es el responsable por la atención a los socios que realizan operaciones en la agencia, garantizando un servicio óptimo y de calidad.</p> <p>Por el adecuado registro de las operaciones, custodia de valores de operaciones Pasivas, confidencialidad de la información que maneje durante el desarrollo de sus funciones, observando las leyes y reglamentos vigentes.</p>	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> a) Brindar atención general a los socios que concurren a realizar sus operaciones de ingresos y retiros por ventanilla. b) Preparar los comprobantes de salida por las operaciones de colocaciones y ahorros debidamente autorizados. c) Efectuar entregas de dinero al Administrador previo arqueo correspondiente y una anotación del monto. d) Realizar el cuadro y verificación del movimiento del día y dará cuenta al cierre del día ante el administrador o las personas asignadas, por el efectivo y cheques recaudados, junto con la respectiva información contable que sustente los ingresos y egresos del día. e) Reportar cualquier situación de sobrante o faltante de caja que se produjera durante las operaciones del día. f) Captar depósitos de ahorro y plazo fijo de socios que soliciten este producto. g) Autorizar la apertura y cancelación de las libretas de ahorro, a plazos, verificando que cumpla con las normas y políticas de la Cooperativa, así como con las disposiciones legales vigentes, referidas a la prevención de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo. h) Habilitar fondos al responsable de caja chica, según las normas internas. i) Participar del Control dual de Bóveda. <p>Otras funciones de su competencia y las que le asigne su jefe inmediato.</p>	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN	Contador
CÓDIGO	4.6.1
NIVEL	Operativo
RELACIÓN DE DEPENDENCIA	
DEPENDENCIA	Contabilidad
JEFE INMEDIATO	Gerente General
RESPONSABILIDAD	
Encargado de organizar y llevar la contabilidad de acuerdo con los principios generalmente aceptados, las disposiciones e instructivos de contabilidad emitidos por la Superintendencia de Bancos y el Código de Ética Profesional.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> a) Asesorar en materia contable al Gerente y demás Directivos de la Cooperativa cuando estos lo soliciten. b) Participar en la elaboración del Presupuesto anual conjuntamente con el Gerente. c) Calcular las previsiones para el período económico. d) Estudiar, evaluar, recomendar los cambios que sean necesarios en el Sistema Contable de la Cooperativa. e) Elaborar los Roles de Pago de los empleados mensualmente, planillas de aportes al IESS, Fondos De Reserva. f) Llevar el control de los Certificados Financieros de la Cooperativa. g) Realizar el control posterior sobre gastos. h) Elaborar el libro diario, mayores generales y auxiliares. i) Elaborar y preparar Estados Financieros. j) Realizar el control previo de todas las operaciones normales de la Cooperativa sustentadas con la documentación correspondiente a la transacción. k) Llevar y actualizar el registro de los Inventarios de los Activos Fijos. l) Informar oportunamente a Gerencia las novedades halladas a través del registro y evaluación contable para las correcciones necesarias. m) Elaborar Oficios solicitados por la Gerencia. n) Elaborar Reportes de Ingresos y Gastos mensuales para presentar a la Gerencia. 	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN	Asistente de contabilidad
CÓDIGO	4.6.2
NIVEL	Operativo
RELACIÓN DE DEPENDENCIA	
DEPENDENCIA	Contabilidad
JEFE INMEDIATO	Contador
RESPONSABILIDAD	
Es responsable por el adecuado registro de las operaciones que le competen, manejo de la información y de su confidencialidad, así como del almacenamiento y archivo de los documentos correspondientes al Área de Contabilidad.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> a) Apoyar al Jefe de Contabilidad en las funciones de recepción, codificación, cancelación, análisis y control de las operaciones contables de la Cooperativa, así como reemplazarlo en caso de ausencia. b) Realizar los registros en los correspondientes libros auxiliares. c) Analizar la documentación sustentatoria correspondientes (facturas, recibos, documentos bancarios, cartas, informes, etc.), en forma adecuada, responsabilizándose de la custodia de dichos documentos. d) Analizar y conciliar saldos de cierre de los rubros: Caja, Colocaciones y Gastos. e) Realizar el cálculo y la elaboración de Contribuciones para el pago de impuestos, preparando los Libros que sustentan la Contabilidad Tributaria. f) Elaborar el Registro de Compras y Ventas. g) Realizar los pagos de tributos, contribuciones sociales, y otros en los Bancos. h) Participar en el programa de identificación, y control de eventos que impliquen riesgos operativos, coordinando con su Jefe inmediato superior. i) Informar a su Jefe inmediato superior sobre eventos irregulares en las transacciones que se registran contablemente las mismas que no tengan los sustentos correspondientes o hayan sido mal registradas. j) Manejar el fondo de caja chica, presentando sus rendiciones documentadas para recibir un nuevo habilito. k) Apoyar en las labores administrativas de manejo y control de almacén. 	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN	Administrador de Sistemas
CÓDIGO	4.7.1
NIVEL	Operativo
RELACIÓN DE DEPENDENCIA	
DEPENDENCIA	Sistemas
JEFE INMEDIATO	Gerente General
RESPONSABILIDAD	
<p>Tiene la responsabilidad por el eficiente funcionamiento del sistema de información, del soporte y diseño de sistemas y/o aplicativos necesarios para el normal funcionamiento de la Cooperativa.</p>	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> a) Brindar asistencia en el manejo y solución de problemas del Software. b) Brindar información en materia de nuevas aplicaciones de Hardware y Software. c) Desarrollar y establecer el sistema de seguridad de equipos y de la información de la Cooperativa. d) Presentar cuando sea necesario el presupuesto de sistemas evaluando la renovación y adquisición de equipos; así como del software y aplicativos usados por la Cooperativa. e) Deberá evaluar las cotizaciones del hardware y software que desea adquirir la Cooperativa, siendo responsable que los equipos a adquirir cumplan con los estándares y especificaciones técnicas acordes a las actividades de la cooperativa. f) Coordinar con las áreas los nuevos requerimientos y/o mejoras que pudieran realizarse al Sistema Aplicativo, diseñando los nuevos programas, aplicativos y reportes acordes con el crecimiento y desarrollo de la Cooperativa y con las disposiciones emitidas por los entes supervisores. g) Evaluar permanentemente el Sistema Aplicativo, verificando el adecuado registro de operaciones, el adecuado cálculo de intereses y comisiones; así como la adecuada generación de reportes, emitiendo informes a la Gerencia. h) Identificar, evaluar y definir mecanismos de control que aseguren que la integridad, confiabilidad y disponibilidad de los sistemas de información permitan mitigar los riesgos de tecnología de información, documentándolos. 	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN	Programador
CÓDIGO	4.7.2
NIVEL	Operativo
RELACIÓN DE DEPENDENCIA	
DEPENDENCIA	Sistemas
JEFE INMEDIATO	Administrador de Sistemas
RESPONSABILIDAD	
Responsable por el mantenimiento de los equipos de cómputo, la administración de licencias de software y de la seguridad de la información.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> a) Brindar un servicio oportuno y eficiente a la Cooperativa, que contribuya al normal desarrollo de las funciones. b) Programar, ejecutar el trabajo de mantenimiento de equipos y servidores de la red de las oficinas de la Cooperativa. c) Atender y dar solución a los requerimientos de los usuarios del sistema, INTERNET, Centrales de Riesgos, correo electrónico y otros aplicativos usados por la Cooperativa. Asimismo, deberá velar por la oportuna actualización de los aplicativos informáticos. d) Administrar las licencias de funcionamiento de uso de software en los equipos de cómputo, velando por su permanente actualización, siendo responsable por la no instalación de software sin licencias. e) Reportar oportunamente a la Gerencia las deficiencias de Sistema De Control Interno identificadas, para la adopción de medidas correctivas. f) Administrar la red y verificar la correcta comunicación de los equipos, así como controlar y actualizar el servidor principal cumpliendo con los estándares internacionales técnicos y de seguridades recomendados por los fabricantes de hardware y software. g) Administrar las bases de datos y brindar soporte a la red de sistemas. h) Crear, ejecutar y controlar procedimientos de protección de la red contra ataque externos: Virus informáticos, Hackers, Spams, etc. 	

4.7 PROPUESTA DE MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Introducción

Los procesos y los procedimientos de gestión, conforman uno de los elementos principales del Sistema de Control Interno; por lo cual, deben ser plasmados en manuales prácticos que sirvan como mecanismo de consulta permanente, por parte de todos los trabajadores de la Cooperativa, permitiéndoles un mayor desarrollo en la búsqueda del Autocontrol.

Teniendo en cuenta lo anterior, se ha preparado el presente Manual de Procesos y Procedimientos, en el cual se define la gestión que agrupa las principales actividades y tareas.

Objetivos

- Mejorar el trabajo en la otorgación de créditos.
- Minimizar los riesgos que deparan la otorgación de créditos.
- Aplicar los principios de ética en el trabajo.

Responsables Involucrados

A continuación se mencionan los responsables involucrados:

- Consejo de Administración
- Comisión de Crédito
- Analista de crédito
- Oficial de crédito
- Asistente de crédito
- Asistente de cobranzas

Nivel de aprobación de monto de crédito

Los montos de créditos son:

- De 50 hasta 1.000 dólares sin garante
- De 1.001 hasta 2.500 dólares con garante

Tipos de crédito

1) Créditos sobre firmas.- están orientados a financiar diferentes necesidades económicas, emergentes; los mismos que serán normados de acuerdo al destino del crédito por el Consejo de Administración.

Estos préstamos son: Quirografario, Complementario, Emergencia, Teléfonos Celulares, y Electrodomésticos; pudiendo crearse otros de acuerdo a las necesidades del socio.

2) Créditos Para Inversiones.- este crédito está orientado al reforzamiento de las actividades comerciales, productivas y de consumo.

3) Créditos Hipotecarios.- Destinados para el mejoramiento habitacional, ampliación de vivienda o adquisición de bienes muebles e inmuebles.

Sujeto de crédito

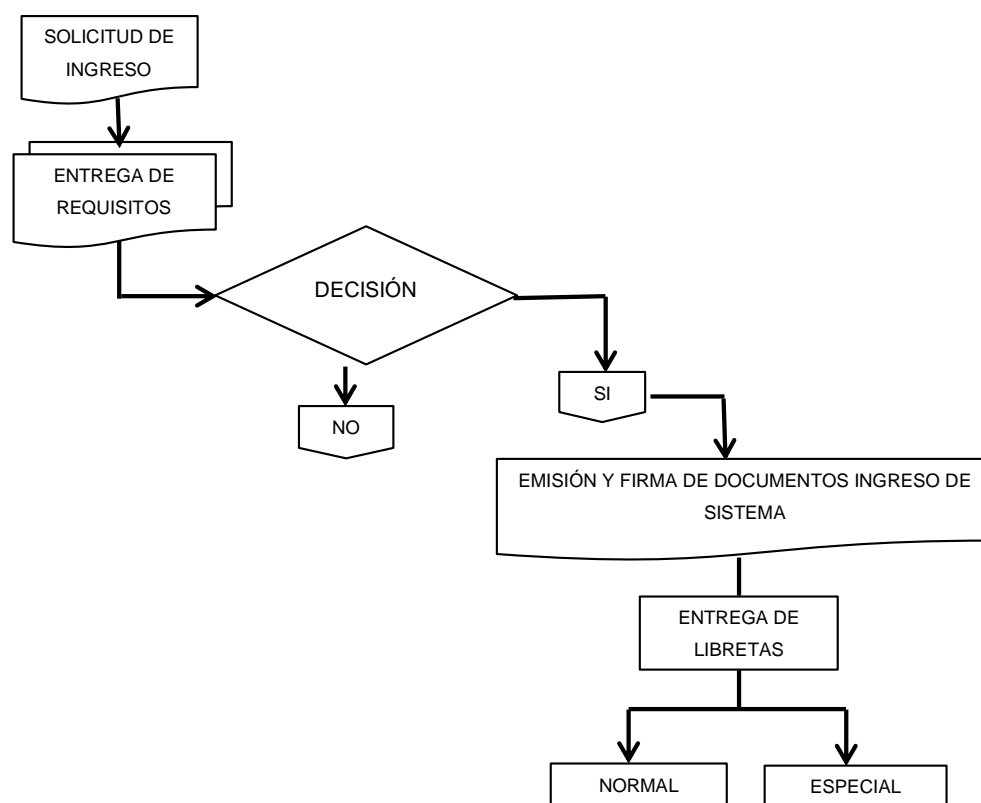
El Reglamento de Crédito CACEN en el art. 8 estipula:

“Los socios para ser considerados sujetos de crédito, deben cumplir los siguientes requisitos mínimos.

- a) Ser socio activo de la cooperativa con una permanencia de mínimo noventa días. Realizar un adecuado movimiento de sus ahorros a la vista.
- b) Acreditar el encaje exigible para el monto a solicitar en forma sistemática de acuerdo al crédito.
- c) Acreditar capacidad de pago y/o viabilidad del proyecto o negocio a financiar;
- d) Experiencia crediticia con la cooperativa, no haber incurrido en más de tres cuotas consecutivas en mora o de dos cuotas intermitentes en mora en su crédito inmediato anterior;
- e) Presentar garantías a satisfacción de la cooperativa; y,
- f) Presentar los documentos que la cooperativa requiera del solicitante y de sus garantes.”

Proceso de ingreso de un nuevo socio

Ilustración 14



Proceso de ingreso de un nuevo socio

El socio que ingresa a formar parte de la cooperativa lo hace de forma libre y sabe cuáles son los beneficios y servicios que tiene la misma y a su vez sus derechos y deberes.

A continuación se presentan los pasos a seguir para el proceso de ingreso de un nuevo socio:

1. Recepción de solicitud para el ingreso.

Se deberá de recepcionar la solicitud de ingreso debidamente llenado según de formato lo indica.

2. Consideraciones de revisión documentaria

- Documentos personales del socio, cedula de ciudadanía, tarjeta militar, (en caso de ser civil, papeleta de votación con referencia a las últimas elecciones), caso contrario se rechazara el expediente.
- Las personas casadas deberán presentar los datos de sus conyugues, y cédula de ciudadanía.
- Factura luz, agua o teléfono, debe ser del último mes y debidamente cancelado.

3. Verificación de datos.

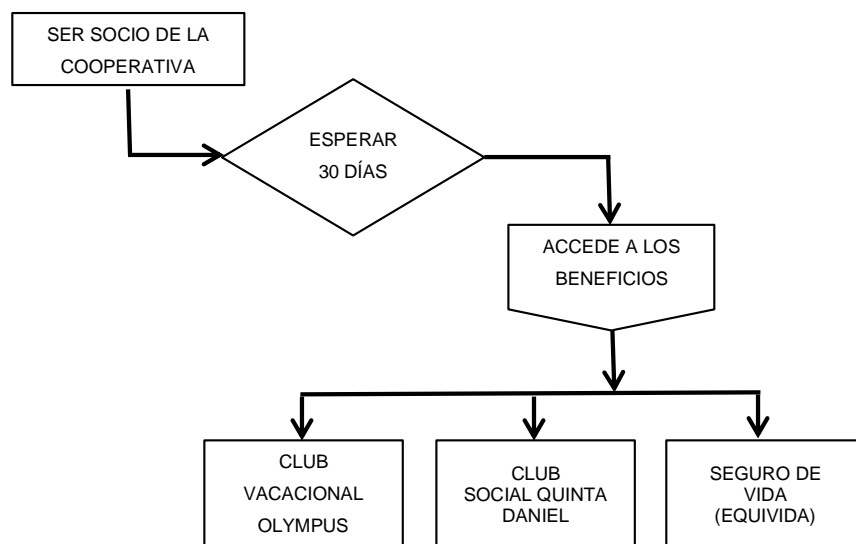
Se verificaran los datos del socio para tener un manejo de información en la base de datos de la cooperativa.

4. Entrega de libretas.

Las libretas son 2, la normal y la especial.

Proceso para acceder a los beneficios

Ilustración 15



Proceso para acceder a los beneficios

Para acceder a los beneficios de la cooperativa, el socio tiene que formar parte de ella 30 días, y accede a los beneficios que presta la cooperativa.

Los beneficios de la cooperativa son los siguientes:

1. Club Vacacional Olympus

La cooperativa en convenio con el Club Olympus, ofrece a los socios y familiares, la oportunidad de disfrutar unas placenteras vacaciones. El club se encuentra ubicado en Tonsupa.

2. Club Social Quinta Daniel

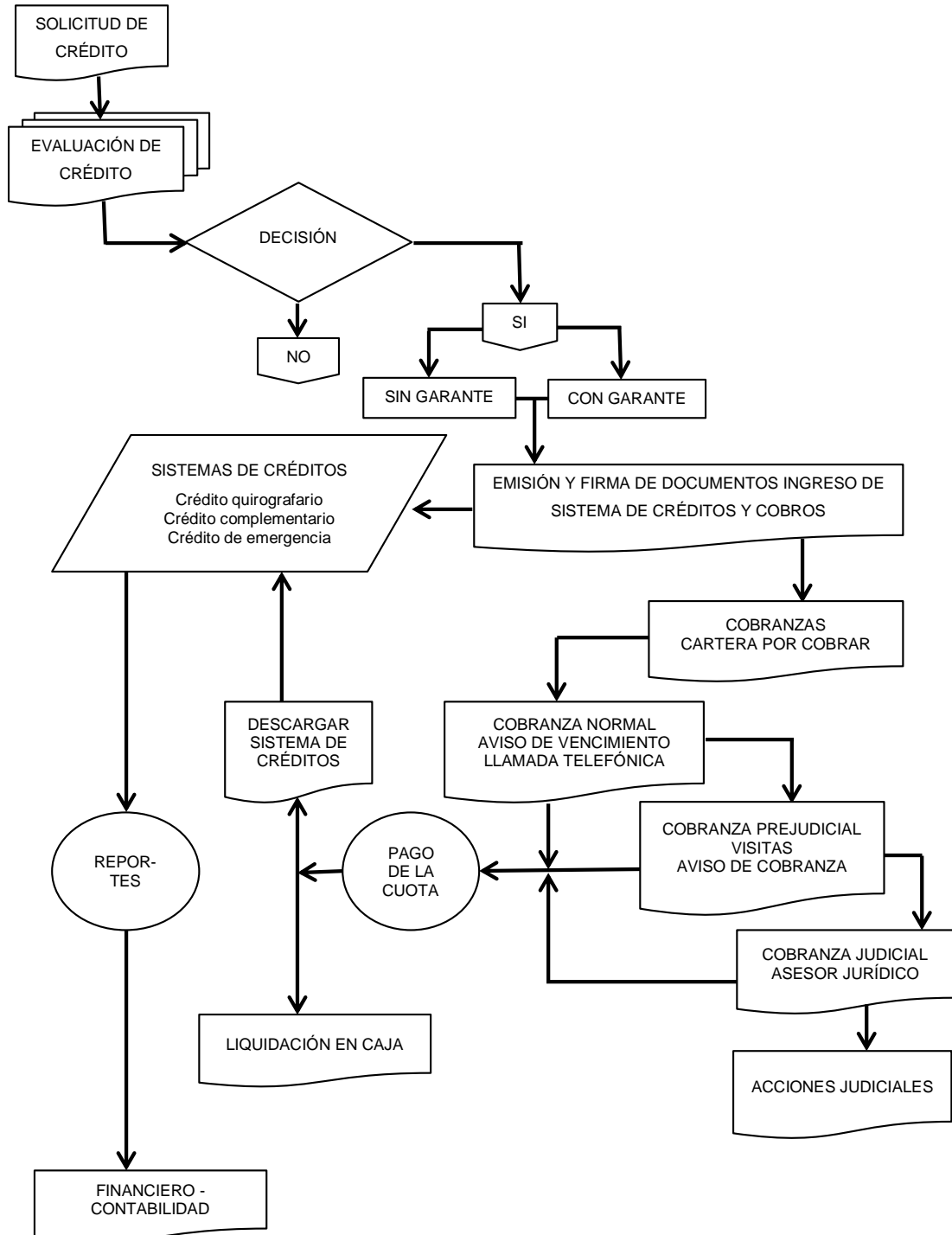
La cooperativa pone a disposición de sus socios las instalaciones de la Quinta Daniel para realizar eventos sociales, culturales, educativos, deportivos y alojamiento. Ubicado en Quito, Conocoto.

3. Seguro de Vida (Equivida)

Todos nuestros socios y sus familiares se encuentran asegurados gracias a los beneficios que ofrece la Cooperativa.

Proceso de evaluación de crédito y cobranza

Ilustración 16



Proceso de evaluación de crédito y cobranza

El otorgamiento del crédito está determinado por la capacidad de pago del solicitante que, a su vez, está definida fundamentalmente por su flujo de caja y sus antecedentes crediticios.

Para evaluar el otorgamiento de créditos se considera, el entorno económico, la capacidad de hacer frente sus obligaciones, el muro de crédito y el confidencial.

A continuación se presentan los pasos a seguir para el proceso de evaluación de crédito:

1. Recepción de solicitud de crédito y documentación.

Se deberá recepcionar la solicitud de crédito y garantías debidamente llenadas según el formato lo indica, es importante que el solicitante consigne los datos generales, direcciones, teléfonos, referencias bancarias y personales, bienes patrimoniales, etc.

2. Verificación de datos.

2.1 Verificación en la central de riesgos.

Nos brinda información del solicitante, a nivel de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en la cual podemos obtener la calificación de sus últimos 6 meses según su endeudamiento con entidades financieras, así como la cantidad de entidades con las que viene operando y el detalle de su endeudamiento.

2.2 Verificación del domicilio – laboral

Se deberá proceder a realizar visitas al domicilio y centro laboral del solicitante y (si fuera el caso) con el siguiente carácter:

Domiciliaria.- Confirmar que el solicitante habite o sea propietario del domicilio con documentos acreditables.

Laboral.- Confirmar la relación laboral del solicitante en la Institución o Fuerza donde labora (antigüedad laboral, cargo sueldo).

3. Verificación de referencias bancarias

Se deberá proceder a recibir las referencias de terceros tanto de bancos como cooperativas de ahorro y crédito, se busca obtener la siguiente información:

- Línea de crédito obtenido por el solicitante.
- Tipos de líneas obtenidas (crédito, sobregiro, descuento, etc.).
- Saldo promedio en cuentas corrientes.
- Movimientos promedio en cuentas corrientes.
- Comportamiento de pago.
- Forma de pago de deuda.

4. Consideraciones de revisión documentaria

- Documentos personales deudor y garante, cedula de ciudadanía, tarjeta militar, (en caso de ser civil, papeleta de votación con referencia a las últimas elecciones), caso contrario se rechazara el expediente.
- Confidencial original.
- Factura luz, agua o teléfono, debe ser del último mes y debidamente cancelado.
- Croquis del domicilio.
- Las personas casadas deberán presentar los datos de sus conyugues, y cédula de ciudadanía.

Los procedimientos básicos de cobro, se utilizan de acuerdo al orden que normalmente se siguen en el proceso de cobro:

5. Notificaciones

Después de 2 días contados a partir de la fecha de vencimiento de una cuenta por cobrar, la cooperativa envía una notificación en buenos términos, recordándole al socio su obligación. Si la cuenta no se cobra dentro de un periodo determinado después del envío de la notificación, se envía una segunda notificación más terminante. Las notificaciones de cobro son el primer paso en el proceso de cobros de cuentas vencidas.

6. Llamadas telefónicas

Si las notificaciones son inútiles, se procede a llamar al socio y exigirle el pago inmediato. Si el socio tiene una excusa razonable, se puede hacer arreglos para prorrogar el período de pago.

7. Procedimiento legal

De no tener resultado favorable pasado tres cuotas podrá declararse el préstamo de plazo vencido, liquidando sus encajes y depósitos en ahorros que tuviere, iniciando el trámite judicial correspondiente, hasta recuperar totalmente el préstamo, con sus respectivos intereses y gastos.

Este es el paso más estricto en el proceso de cobro. El procedimiento legal es no solamente oneroso, sino que puede obligar al deudor a declararse en bancarrota, reduciéndose así la posibilidad de futuros negocios con el socio y sin que garantice el recibo final de los traslados. Existe un punto más allá del cual los gastos adicionales de cobro no ofrecen un rendimiento suficiente; la cooperativa debe tener en cuenta este punto.

Así terminamos este ciclo de la administración de los créditos, que como ya se explicó, es de gran importancia para la cooperativa y para los responsables del área financiera y contable.

4.8 PROPUESTA DE CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Antecedentes:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional es una institución financiera, que se basa en los valores y principios universales del Cooperativismo y constituida al amparo de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario vigente en el Ecuador.

La Cooperativa inicia un proceso de implementar y promover las mejores prácticas de Buen Gobierno Corporativo como parte de su gestión integral, tomando como referencia los lineamientos elaborados por la Alianza Cooperativa Internacional, instrumento derivado de una adecuación de los lineamientos internacionales, con aplicación en los principios universales del cooperativismo.

CAPÍTULO I

LINEAMIENTOS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Art. 1.- Objetivo.

El Gobierno Corporativo busca la transparencia, objetividad y equidad en el trato de los asociados de la institución, la gestión de los órganos de administración, y la responsabilidad frente a los asociados y terceros que puedan resultar afectados con la actividad desplegada por CACEN, conforme a las normas legales y el estatuto social. La Gobernabilidad Corporativa responde a la voluntad autónoma de la CACEN, de establecer principios para ser más competitiva y dar garantías.

Art. 2.- Valores Institucionales.

- a. Honestidad, honradez, disciplina, transparencia, justicia, equidad e independencia.
- b. Responsabilidad, compromiso personal, competencia en su actividad, lealtad, rendición de cuentas, solidaridad y compromiso social con los empleados y el medio ambiente.

- c. Respeto por los derechos de socios, empleados, medio ambiente; el respeto a las facultades de los demás estamentos de dirección y control y las normas legales y demás reglas aplicables.

Art. 3.- Obligaciones básicas de los integrantes de la cooperativa.

Los miembros de los órganos de gobierno y de control de la cooperativa, en atención de los valores antes indicados, se comprometen a cumplir, hacer cumplir y dar ejemplo de aquello, al menos las siguientes obligaciones:

- a. Ser honrado, sus actuaciones estarán guiadas por la rectitud, integridad, transparencia, verdad y justicia.
- b. Velar por el respeto de los derechos de los empleados, socios y medio ambiente.
- c. Evitar situaciones de conflicto de interés que puedan poner en duda su honestidad.
- d. Ser leales con la cooperativa, para obtener los mejores resultados e intereses de ésta, y abstenerse de utilizar indebidamente información privilegiada de la cooperativa.
- e. Rendir cuentas de la gestión, incluido el cumplimiento de las políticas de buen gobierno.
- f. Respetar las facultades y funciones de los demás órganos de gobierno y control, por tanto no puede inmiscuirse en las actividades de los otros órganos de gobierno.
- g. Abstenerse de participar por sí o por interpuesta persona en interés personal o de terceros allegados, en actividades que impliquen competencia con la cooperativa o en actos respectos de los cuales exista conflicto de intereses, salvo que sean permitidos por la ley y se cuente con autorización expresa de los órganos competentes.

Art. 4.- Derechos y obligaciones de los socios.

Los socios además de lo complementado en las leyes y estatutos, deben ser protegidos por las normas de buen gobierno corporativo, el cual debe velar por respetar de sus derechos y a su vez los derechos están condicionados al cumplimiento de los deberes.

- a. Todos los socios son iguales y ejercerán sus derechos y obligaciones sin ninguna clase de discriminación-
- b. Los derechos y obligaciones de los socios se detallan en los estatutos y normativas internas, se les darán a conocer en el momento en que se asocien y estarán disponibles en todo momento en medios impresos o electrónicos.
- c. Gozar de los beneficios y prerrogativas de la cooperativa, siempre y cuando se encuentre al corriente de sus obligaciones.

- d. Cumplir fiel y puntualmente con los compromisos sociales y económicos adquiridos con la cooperativa.
- e. Avisar oportunamente a la cooperativa, cualquier cambio de domicilio, al igual que actualizar su información personal.
- f. Ser informados periódicamente sobre las situaciones económica y financiera, jurídica, administrativa, sobre la evolución y proyección de la cooperativa, así como sobre el cumplimiento de las prácticas de buen gobierno.
- g. Proponer asuntos y proyectos para debate en los organismos administrativos de la cooperativa.

CAPÍTULO II

ROLES Y RESPONSABILIDADES

Art. 5.- Asamblea General

La Asamblea General es el órgano que representa la máxima autoridad, sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, reglamentarias o estatutarias.

Art. 6.- Normas especiales

Los deberes y atribuciones de la Asamblea General se hallan detallados en la Ley, reglamentos y estatutos, por lo que en este cuerpo normativo se detallan exclusivamente los temas que no consten en dichos cuerpos o que sean necesarios recalcar.

- a. Las asambleas generales ordinarias o extraordinarias serán convocadas con suficiente antelación, y se reunirán en la cooperativa.
- b. Todo punto de orden del día que se vaya a tratar en asamblea general, deberá contar con los informes o documentos de respaldo incorporados en el expediente que se puso en consideración previa de los integrantes de la asamblea; no se podrá resolver ningún tema que no cumpla con esta condición; en el eventual caso que se presentaren documentos sin cumplir con ese requisito, los mismos deberán ser conocidos y resueltos en una asamblea general posterior, ordinaria o extraordinaria.
- c. Los representantes de la Asamblea General tiene la obligación de concurrir y participar de las reuniones que sean convocados.
- d. Cuando en forma excepcional el Presidente de la cooperativa, esté imposibilitado o se niegue sin justa causa a Convocar a Asamblea General, lo podrá hacer en su orden quien ejerza la

Vicepresidencia del Consejo de Administración, a falta o negativa, sin justa causa de aquel, lo hará la Gerencia General; en los dos casos, se deberá hacer la razón por la cual no convoca la Presidencia.

- e. Por regla general se puede contar con la participación de asesores externos, cuando en el personal de la cooperativa, no se cuente con profesionales en la materia o los criterios de aquellos, se estimen que no son suficientes o que pueden existir otras visiones sobre los temas que deben resolver los cuerpos directivos.
- f. Las Comisiones Generales serán autorizadas por el Consejo de Administración, siempre que hayan sido solicitadas antes de la publicación de la convocatoria a Asamblea General y se hayan entregado los documentos de sustento de la intervención, para que puedan formar parte de expediente.
- g. No se podrán presentar a la Asamblea General documentos que no formen parte del expediente, salvo la invocación a artículos del reglamento vigente ; en caso que de hecho se presenten documentos fuera del expediente; el Presidente dispondrá que los mismos no puedan ser conocidos en dicha reunión y que formarán parte de la siguiente Asamblea General.

Art. 7.- Información que debe conocer y resolver

La información y temas que son de conocimiento y resolución de la Asamblea General se hallan detalladas en la Ley, Reglamentos de la Ley, Estatuto y reglamento interno vigente.

La Asamblea General cuando resuelva, dentro del ámbito de sus atribuciones, sanciones, deberá revisar que haya cumplido con el debido proceso y se haya garantizado el derecho a la defensa de los involucrados.

El conocimiento de los oficios remitidos por los organismos de control, que sean dirigidos a la Asamblea General, de cuyo contenido deba tomar una resolución, se los deberá hacer constar como un punto del orden del día específico.

Art. 8.- Prohibiciones

Los representantes de la Asambleas General, a más de lo señalado en la Ley, Reglamentos y Estatuto, se hallan prohibidos a lo siguiente:

- a. Incluir puntos del orden del día que no hayan constado en la convocatoria.
- b. Conocer y resolver documentos que no hayan constado en el expediente puesto en su conocimiento previo a la realización de la Asamblea General.

- c. Resolver o solicitar la entrega de dietas, bonos y otros beneficios prohibidos por el reglamento vigente.
- d. Asumir funciones determinadas para el Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia o Gerencia General; sin perjuicio que pueda dictar políticas dentro del ámbito de sus atribuciones.

Art. 9.- Consejo de Administración

El consejo de administración es quien define las políticas y directrices administrativas y el representante legal o gerente las ejecuta.

Art. 10.- Deberes

- a. Exigir la observancia del presente Código y dar ejemplo de respeto al mismo.
- b. Actuar de buena fe, con juicio independiente y garantizando los derechos y el trato equitativo.
- c. Actuar siempre en beneficio de los intereses de la Cooperativa.
- d. No intervenir en las actividades de ejecución que correspondan al Gerente General y a las áreas ejecutivas de la Cooperativa.
- e. No manipular, difundir o utilizar en beneficio propio o ajeno, la información reservada o confidencial de uso interno a la que tengan acceso.

Art. 11.- Funciones

Las funciones se hallan establecidas en el Estatuto, en el presente Código se detallan actividades adiciónales o que es necesario enfatizar de la siguiente manera:

- a. Cumplir y hacer cumplir las directrices y políticas fijadas por la Asamblea General, al tenor de lo dispuesto en el Estatuto y Reglamentaciones internas de la Cooperativa.
- b. Aprobar el plan estratégico, el plan operativo y el presupuesto y llevarlos a conocimiento de la Asamblea General, así como aprobar sus reformas.
- c. Determinar los montos de las fianzas de manejo y seguros para proteger los activos de la Cooperativa, ajustándose a las normas de carácter legal.

Art. 12.- Prohibiciones

- a. Participar por sí o por interpuesta persona en interés personal o de terceros, en actividades que impliquen competencia con la Cooperativa o de los cuales exista conflicto de intereses.
- b. Utilizar indebidamente o divulgar información confidencial o reservada.
- c. Conceder préstamos en condiciones preferenciales a vocales del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerente General, empleados.
- d. Otorgar retribuciones extraordinarias que no se hayan definido previamente, a la gerencia y demás ejecutivos de la Cooperativa.
- e. Resolver la remoción de la Gerencia General sin haber observado las causales y el debido proceso establecido en el Estatuto y el presente Código.

Art. 13.- Consejo de Vigilancia

El rol del Consejo de Vigilancia en el Buen Gobierno es vital, si se cumple con objetividad, entendiendo que no es competencia o rival del Consejo de Administración, no tiene la condición de administradores, sino un complemento para garantizar el cabal cumplimiento de la Ley, de la Misión y Visión institucional, de los objetivos estratégicos y el reglamento interna vigente.

Art. 14.- Deberes

A más de los deberes determinados en la Ley, Reglamentos y Estatuto vigente, son deberes los siguientes:

- a. Actuar de buena fe, con juicio independiente y garantizando los derechos y trato equitativo de los asociados.
- b. Informar sobre las situaciones de conflicto de interés, sobre los asuntos que les corresponda decidir y abstenerse de votar en ellos, dejando la correspondiente constancia.
- c. Cumplir a cabalidad con el ejercicio de sus funciones y participar activamente en los asuntos de su competencia.
- d. Permanecer actualizados en los temas o asuntos que requieran para el ejercicio de su cargo.
- e. Garantizar los derechos y hacer que se cumplan las obligaciones de los asociados.
- f. Conocer y tramitar las quejas en relación con la actuación de los miembros de los órganos de administración, control y vigilancia.
- g. Cumplir con los principios y valores cooperativos.

Art. 15.- Funciones

Las funciones del Consejo de Vigilancia se hallan detalladas en las Leyes, Reglamentos y Estatuto vigentes.

Art. 16.- Prohibiciones

Al Consejo de Vigilancia se le aplica iguales prohibiciones que las contempladas para el Consejo de Administración adicionalmente le será prohibido:

Tener cualquier tipo de participación, bajo cualquier forma o presión, en la gestión administrativa, operativa o de negocios de la Cooperativa.

Art. 17.- Gerente General

El Gerente y su equipo de trabajo, deben procurar que los miembros del Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia reciban información oportuna, clara, precisa y comprensible. La Gerencia informará periódicamente al Consejo de Administración sobre su gestión y resultados.

Art. 18.- Deberes

- a. Exigir la observancia del presente código y dar ejemplo de respeto al mismo.
- b. Actuar de buena fe, con lealtad para con lo Cooperativa, con juicio independiente y garantizando el derecho y trato equitativo de los socios.
- c. No intervenir en las actividades de dirección que correspondan al consejo de administración
- d. Informar al Consejo de Vigilancia, sobre cualquier situación que ponga en peligro su independencia.
- e. Mantener una actitud prudente frente a los riesgos y adopción de principios y normas contables.
- f. Dedicar tiempo completo al ejercicio de sus funciones.
- g. Suministrar información comprensible, suficiente, confiable y relevante al Consejo de Administración, al Consejo de Vigilancia y Asamblea General.

Art. 19.- Funciones

Las atribuciones del Gerente General se hallan establecidas en la Ley, Reglamentos y Estatuto, adicionalmente tendrá la siguiente:

Suministrar la información que le soliciten los socios, representantes, órganos internos de la Cooperativa, de conformidad con las normas y límites legales y los establecidos en la normativa interna en cuanto a la clasificación de la información.

Art. 20.- Prohibiciones

- a. Participar por sí o por interpuesta persona en interés personal o de terceros, en actividades que impliquen competencia con la Cooperativa, salvo autorización expresa del Consejo de Administración.
- b. Participar por sí o por interpuesta persona en interés personal o de terceros, en actos respecto de los cuales exista conflicto de interés.
- c. Utilizar indebidamente o divulgar información sujeta a reserva.
- d. Otorgar, sin la debida autorización, retribuciones extraordinarias a los miembros del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y empleados de la Cooperativa.
- e. Ordenar, permitir o realizar algún tipo de falsedad o alteración a los estados financieros, en sus notas o en cualquier otra información.

CAPITULO III

DISPOSICIONES FINALES

Art. 21.- Sanciones por incumplimiento del Código del Buen Gobierno

Cuando se llegase a determinar que un socio, representante, directivo o Gerencia General del Cooperativa, han violado las normas del Código de Buen Gobierno Corporativo, a través del debido proceso y respetando en todo momento el derecho a la defensa, dependiendo de la gravedad de la infracción, se les podrá imponer una de las siguientes sanciones:

- a. Amonestación escrita.
- b. Multa con los límites establecidos en la normativa vigente.
- c. Prohibición a participar en procesos electorales por un período.
- d. Prohibición a participar en procesos electorales por dos períodos.
- e. Prohibición a participar en procesos electorales en forma definitiva.
- f. Expulsión, que deberá realizarse en proceso separado, cumpliendo el procedimiento establecido en el Estatuto vigente.

Art. 22.- Proceso de sanciones por incumplimiento de las disposiciones de este Código

El proceso de sanciones por incumplimiento de las disposiciones de este Código observará las siguientes disposiciones:

- a. El Consejo de Administración conocerá y resolverá todos los procesos excepto los casos de su Presidente y vocales.
- b. La Asamblea General conocerá y resolverá los procesos del y vocales del Consejo de Administración.

Art. 23.- Proceso de reforma del Código de Buen Gobierno Corporativo

Las reformas al presente Código deberán ser sugeridos a la Asamblea General ya sea por el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia o la Gerencia General, para lo cual el Presidente de la Cooperativa dispondrá que se incorpore en el expediente un documento sustentatorio de los cambios sugeridos.

El presente Código de Buen Gobierno Corporativo deberá ser discutido y analizado por el Consejo de Administración, para después ser aprobado por la Asamblea General.

VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

En este capítulo hemos realizado el diseño y operativización de un modelo de gestión administrativo-financiero para el período 2013-2017 en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional, el cual permitirá optimizar recursos y mejorar niveles de eficiencia, seguridad y rentabilidad; demostrándose la hipótesis 3

Y a su vez hemos cumpliendo con el objetivo 3, que es: desarrollar el modelo de gestión administrativo-financiero en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional, que permita un crecimiento sostenido y ordenado para el período 2013-2017.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- ✓ Las operaciones que ejecuta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional, que están regidas por la Constitución de la República del Ecuador, por la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, asimismo por el Reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, también por su Estatuto, Reglamentos y Resoluciones internas de la cooperativa.
- ✓ Efectuado el diagnóstico financiero período 2011 - 2012 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional tiene sostenibilidad financiera y económica, estos criterios de evaluación son considerablemente buenos para el mercado.
- ✓ En el capítulo II, de acuerdo al diagnóstico situacional de la cooperativa, se observa que su nivel de gestión es aceptable, razón por la cual se asume las estrategias y demás planes y proyectos a futuro que de una forma u otra permite identificar acciones a mediano plazo.
- ✓ La implantación de estrategias y acciones, permite desarrollar confianza a nivel de socios y del personal de la cooperativa, razón por la cual la cooperativa puede asegurar de alguna manera su accionar y lograr un desarrollo sostenido mediante las líneas de acción Balanced Scorecard.
- ✓ La cooperativa se encuentra desarrollando su mercado con diversidad de productos y servicios para mejorar su imagen, sin embargo los procesos de promoción y publicidad no son eficientes, para ello se propone el plan operativo anual los programas de publicidad y de promoción.
- ✓ Como conclusión global, la situación económica del país estimula a la población a buscar un sustento económico en función de procesos de emprendimiento, dando lugar a una alta demanda de micro créditos.

5.2 RECOMENDACIONES

- ✓ La cooperativa para mitigar riesgos significativos y ser competitivos en el mercado enfrentado los cambios del entorno debe aplicar el manual de funciones y el código de buen gobierno corporativo propuesto, conjuntamente con el plan operativo anual para fortalecer su estructura frente a la competencia.
- ✓ La cooperativa debe hacer un seguimiento a la base de datos y demás estadísticas de la cooperativa, puesto que se considera los diferentes aspectos en cuanto al número de clientes y a la cartera, y de esta manera se puede tomar decisiones de forma más efectiva.
- ✓ El diseño de una planificación estratégica administrativa-financiera es importante para la cooperativa, por tanto se recomienda implementar a corto, mediano y largo plazo de la manera más efectiva y participativa.
- ✓ Efectuar el seguimiento y el análisis del plan estratégico administrativo-financiero, con la finalidad de acoplarlo a la realidad del mercado y de la misma cooperativa, para generar un proceso de control en cuanto a la implementación de proyectos y el cumplimiento de objetivos.
- ✓ El planteamiento estratégico administrativo-financiero debe ser encaminado a través de un plan operativo anual que permita controlar el cumplimiento de metas y objetivos, responsabilizando a directivos que se han comprometido con el desarrollo del mismo, tomando en cuenta los recursos asignados y el tiempo en el cual se deben ejecutar las actividades y acciones estratégicas.
- ✓ Se debe seleccionar y poseer capital humano especializado y actualizarlo permanentemente, pues al tener un buen personal los resultados son satisfactorios y el rendimiento es productivo.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 23

ACTIVIDADES	DURACIÓN DE LAS ACTIVIDADES																			
	FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Aprobación del plan de tesis																				
Capítulo I.- Plan de tesis																				
Capítulo II.- Diagnostico																				
Capítulo III.- Modelos de gestión administrativo financiero																				
Capítulo IV.- Diseño del modelo																				
Capítulo V.- Conclusiones y recomendaciones																				
Corrección Final y presentación																				

ANEXOS

Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional" Balance General Análisis horizontal Periodos 2011 - 2012 Anexo 1					
Cuentas		2011	2012	Variación Absoluta	Variación Relativa
1	Activo	13.591.571,39	15.643.691,83	2.052.120,44	15,10%
11	Fondo Disponible	1.421.336,40	1.738.778,23	317.441,83	22,33%
1101	Disponible	668.235,49	738.194,10	69.958,61	10,47%
1103	Bancos y otras Instituciones Financieras	751.740,76	1.000.584,13	248.843,37	33,10%
1104	Efectos de Cobro Inmediato	1.360,15	-	-1.360,15	-100,00%
13	Inversiones	31.315,39	18.194,15	-13.121,24	-41,90%
1390	Inversiones Varias	31.315,39	18.194,15	-13.121,24	-41,90%
14	Cartera de Créditos	5.098.789,21	5.817.781,15	718.991,94	14,10%
1401	Cartera de Créditos por Vencer	5.497.641,68	6.229.657,83	732.016,15	13,32%
1499	(Provisiones para Créditos Incobrables)	-398.852,48	-411.876,69	-13.024,21	3,27%
16	Cuentas por Cobrar	3.420.627,38	4.019.178,63	598.551,25	17,50%
1602	Intereses sobre Créditos e Inversiones	1.364.757,41	1.949.372,47	584.615,06	42,84%
1604	Pagos por Cuentas de Socios	471.088,90	297.170,42	-173.918,48	-36,92%
1610	Cheques Protestados y Rechazados	64.704,48	64.704,48	0,00	0,00%
1690	Cuentas por Cobrar Varias	1.521.075,50	1.708.930,17	187.854,67	12,35%
1699	(Provisiones para Cuentas por Cobrar)	-998,91	-998,91	0,00	0,00%
17	Bienes Realizables, Adjudicados por Pacto de Arrendamiento Mercantil	613.451,44	618.827,44	5.376,00	0,88%
1702	Bienes Realizables	613.451,44	618.827,44	5.376,00	0,88%
18	Activos Fijos	1.284.353,85	1.258.266,38	-26.087,47	-2,03%
1801	Inmuebles No Depreciables	274.448,34	319.448,34	45.000,00	16,40%
1802	Inmuebles Depreciables	1.100.348,64	1.100.348,64	0,00	0,00%
1803	Construcciones y Remodelaciones	18.175,21	11.536,00	-6.639,21	-36,53%
1805	Bienes Tangibles	293.116,77	302.750,83	9.634,06	3,29%
1808	Bienes Intangibles	49.730,16	49.730,16	0,00	0,00%
1899	(Depreciación Acumulada)	-451.465,28	-525.547,60	-74.082,32	16,41%
19	Otros Activos	1.721.697,73	2.172.665,85	450.968,12	26,19%
1901	Cargos y Gastos Diferidos	201.890,14	66.897,69	-134.992,45	-66,86%
1902	Derechos Fiduciarios	1.351.310,28	2.099.254,23	747.943,95	55,35%
1903	Otras Inversiones en Participaciones	240,00	240,00	0,00	0,00%
1990	Otras Cuentas del Activo	168.257,30	6.273,93	-161.983,37	-96,27%
2	Pasivos	12.153.050,48	14.257.387,05	2.104.336,57	17,32%
21	Depósitos a la Vista	9.870.917,58	11.376.643,53	1.505.725,95	15,25%
2110	Depósitos Confirmados	9.330.428,62	10.316.970,74	986.542,12	10,57%
2115	Otros Depósitos Confirmados	540.488,96	1.044.672,79	504.183,83	93,28%
2190	Depósitos por Confirmar	-	15.000,00	15.000,00	
23	Obligaciones Inmediatas	38.041,85	33.093,53	-4.948,32	-13,01%
2303	Giros Transferencias y Cobranzas por Pagar	37.850,66	32.956,72	-4.893,94	-12,93%
2310	Recaudaciones para el Sector Público	191,19	136,81	-54,38	-28,44%
24	Obligaciones a Plazo	5.000,00	26.000,00	21.000,00	420,00%
2405	Depósitos a Plazo Fijo	5.000,00	26.000,00	21.000,00	420,00%
25	Obligaciones por Créditos Comerciales	-	2.550,00	2.550,00	
2510	Obligaciones con Empresas Privadas	-	2.550,00	2.550,00	

Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional" Balance General Análisis Horizontal Periodos 2011 - 2012					
Cuentas		2011	2012	Variación Absoluta	Variación Relativa
26	Cuentas por Pagar	634.721,23	726.901,92	92.180,69	14,52%
2601	Obligaciones Patronales	5.378,74	4.266,59	-1.112,15	-20,68%
2602	Retenciones	4.940,58	3.882,96	-1.057,62	-21,41%
2603	Seguros de vida en Grupo	34.315,70	33.515,70	-800,00	-2,33%
2608	Cuentas por Pagar Varias	590.086,21	685.236,67	95.150,46	16,12%
27	Créditos a Favor de Bancos e Instituciones Financieras	176.874,27	546.963,56	370.089,29	209,24%
2704	Bancos e Instituciones Financieras	89.909,94	546.963,56	457.053,62	508,35%
2710	Instituciones Financieras Sistema	86.964,33	-	-86.964,33	-100,00%
28	Valores en Circulación y Otras Obligaciones	1.180.401,71	1.379.849,20	199.447,49	16,90%
2802	Consignación para Pago de Obligaciones	1.180.401,71	1.379.849,20	199.447,49	16,90%
29	Otros Pasivos	247.093,85	165.385,32	-81.708,53	-33,07%
2904	Obligaciones Acumuladas por Pagar	112.894,43	140.271,45	27.377,02	24,25%
2990	Otras cuentas del Pasivo	134.199,41	25.113,86	-109.085,55	-81,29%
3	Patrimonio	1.438.520,91	1.386.304,78	-52.216,13	-3,63%
32	Capital Social	469.800,22	470.016,22	216,00	0,05%
3201	Aporte de Socios	469.800,22	470.016,22	216,00	0,05%
33	Reservas	708.944,79	706.752,19	-2.192,60	-0,31%
3301	Reservas de Capital	540.244,04	540.324,61	80,57	0,01%
3303	Reservas Especiales	168.700,75	166.427,58	-2.273,17	-1,35%
35	Aportes Patrimoniales	239.136,92	202.841,76	-36.295,16	-15,18%
3501	Otros Aportes Patrimoniales	71.714,41	70.394,94	-1.319,47	-1,84%
3502	Aportes para Futuras Capitalizaciones	163.987,71	129.012,02	-34.975,69	-21,33%
3503	Donaciones	3.434,80	3.434,80	0,00	0,00%
38	Resultados	20.638,98	6.694,61	-13.944,37	-67,56%
3801	Resultados Acumulados	2.831,32	2.831,32	0,00	0,00%
3802	Resultados del Ejercicio	17.807,66	3.863,29	-13.944,37	-78,31%
	Total Pasivo Más Patrimonio	13.591.571,39	15.643.691,83	2.052.120,44	15,10%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"

Elaborado: Autora

Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional" Estado de Pérdidas y Ganancias Análisis Horizontal Periodos 2011 - 2012					
Anexo 2					
Cuentas		2011	2012	Variación Absoluta	Variación Relativa
4	Cuentas de Resultados Deudoras	1.456.879,26	1.446.523,93	-10.355,33	-0,71%
41	Intereses Pagados-Causados	511.679,79	639.048,66	127.368,87	24,89%
4102	Intereses Pagados en Depósitos	471.472,28	601.285,52	129.813,24	27,53%
4103	Intereses por Sobregiros	2,85	6,73	3,88	136,14%
4104	Intereses de Instituciones Financieras	40.204,66	37.756,41	-2.448,25	-6,09%
43	Gastos Personales	414.360,03	388.175,02	-26.185,01	-6,32%
4301	Remuneraciones de Empleados	363.435,58	351.461,12	-11.974,46	-3,29%
4308	Otros Gastos del Personal	50.924,45	36.713,90	-14.210,55	-27,91%
44	Gastos de Operación	259.155,63	260.085,02	929,39	0,36%
4401	Servicios de Terceros	105.790,19	91.587,99	-14.202,20	-13,42%
4402	Impuestos y Contribuciones	7.694,86	5.442,32	-2.252,54	-29,27%
4403	Otros Egresos	76.114,29	89.318,45	13.204,16	17,35%
4405	Gastos por Organismos Directivos	69.556,29	73.736,26	4.179,97	6,01%
45	Provisiones, Depreciaciones y Amortizaciones	110.928,95	64.164,57	-46.764,38	-42,16%
4501	Provisiones	21.646,94	13.024,21	-8.622,73	-39,83%
4502	Depreciaciones	89.282,01	51.140,36	-38.141,65	-42,72%
46	Reajustes Pagados-Causados	7.291,55	38,87	-7.252,68	-99,47%
4601	Reajustes de Ejercicios Anteriores	6.863,18	-	-6.863,18	-100,00%
4602	Reajustes del Ejercicio	428,37	38,87	-389,50	-90,93%
48	Egresos Extraordinarios	153.463,30	95.011,79	-58.451,51	-38,09%
4820	Mora de Ejercicios Anteriores	924,00	2.704,00	1.780,00	192,64%
4840	Gastos No Deducibles	152.539,30	92.307,79	-60.231,51	-39,49%
5	Cuentas De Resultados Acreedoras	1.474.686,92	1.450.387,22	-24.299,70	-1,65%
51	Resultados Financieros Acreedoras	1.053.011,03	1.228.411,07	175.400,04	16,66%
5101	Intereses Ganados en Depósitos	3.789,00	4.519,99	730,99	19,29%
5104	Intereses Ganados en Créditos	839.615,96	1.005.707,09	166.091,13	19,78%
5105	Intereses por Mora	209.369,62	217.447,67	8.078,05	-100,00%
5110	Intereses en Inversiones En el País	51,04	736,32	685,28	1342,63%
5115	Intereses en Inversiones En el Extranjero	185,40	-	-185,40	-100,00%
53	Ingresos por Servicios Cooperativos	107.598,20	215.543,98	107.945,78	100,32%
5307	Servicios Cooperativos	107.598,20	215.543,98	107.945,78	100,32%
56	Reajuste Ganados y Devengados	21,20	13,70	-7,50	-35,38%
5602	Del Ejercicio	21,20	13,70	-7,50	-35,38%
57	Otros Ingresos Ordinarios	6.878,58	3.250,00	-3.628,58	-52,75%
5703	Ingresos por Arrendamientos	6.878,58	3.250,00	-3.628,58	-52,75%
58	Ingresos Extraordinarios	307.177,91	3.168,47	-304.009,44	-98,97%
5801	Utilidad en Venta de Bienes	305.999,64	-	-305.999,64	-100,00%
5803	Recuperaciones	1.178,27	2.575,61	1.397,34	118,59%
5890	Otros Ingresos	-	592,86	592,86	
	Resultado del Ejercicio	17.807,66	3.863,29	-13.944,37	-78,31%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"

Elaborado: Autora

Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional" Balance General Análisis Vertical Periodos 2011 - 2012 Anexo 3					
Cuentas		2011		2012	
1	Activo	13.591.571,39	100%	15.643.691,83	100%
11	Fondo Disponible	1.421.336,40	10,46%	1.738.778,23	11,11%
1101	Disponible	668.235,49	4,92%	738.194,10	4,72%
1103	Bancos y otras Instituciones Financieras	751.740,76	5,53%	1.000.584,13	6,40%
1104	Efectos de Cobro Inmediato	1.360,15	0,01%	-	0,00%
13	Inversiones	31.315,39	0,23%	18.194,15	0,12%
1390	Inversiones Varias	31.315,39	0,23%	18.194,15	0,12%
14	Cartera de Créditos	5.098.789,21	37,51%	5.817.781,15	37,19%
1401	Cartera de Créditos por Vencer	5.497.641,68	40,45%	6.229.657,83	39,82%
1499	(Provisiones para Créditos Incobrables)	-398.852,48	-2,93%	-411.876,69	-2,63%
16	Cuentas por Cobrar	3.420.627,38	25,17%	4.019.178,63	25,69%
1602	Intereses sobre Créditos e Inversiones	1.364.757,41	10,04%	1.949.372,47	12,46%
1604	Pagos por Cuentas de Socios	471.088,90	3,47%	297.170,42	1,90%
1610	Cheques Protestados y Rechazados	64.704,48	0,48%	64.704,48	0,41%
1690	Cuentas por Cobrar Varias	1.521.075,50	11,19%	1.708.930,17	10,92%
1699	(Provisiones para Cuentas por Cobrar)	-998,91	-0,01%	-998,91	-0,01%
17	Bienes Realizables, Adjudicados por Pacto de Arrendamiento Mercantil	613.451,44	4,51%	618.827,44	3,96%
1702	Bienes Realizables	613.451,44	4,51%	618.827,44	3,96%
18	Activos Fijos	1.284.353,85	9,45%	1.258.266,38	8,04%
1801	Inmuebles No Depreciables	274.448,34	2,02%	319.448,34	2,04%
1802	Inmuebles Depreciables	1.100.348,64	8,10%	1.100.348,64	7,03%
1803	Construcciones y Remodelaciones	18.175,21	0,13%	11.536,00	0,07%
1805	Bienes Tangibles	293.116,77	2,16%	302.750,83	1,94%
1808	Bienes Intangibles	49.730,16	0,37%	49.730,16	0,32%
1899	(Depreciación Acumulada)	-451.465,28	-3,32%	-525.547,60	-3,36%
19	Otros Activos	1.721.697,73	12,67%	2.178.665,85	13,93%
1901	Cargos y Gastos Diferidos	201.890,14	1,49%	66.897,69	0,43%
1902	Derechos Fiduciarios	1.351.310,28	9,94%	2.099.254,23	13,42%
1903	Otras Inversiones en Participaciones	240,00	0,00%	240,00	0,00%
1990	Otras Cuentas del Activo	168.257,30	1,24%	6.273,93	0,04%
2	Pasivos	12.153.050,48	89,42%	14.257.387,05	91,14%
21	Depósitos a la Vista	9.870.917,58	72,63%	11.376.643,53	72,72%
2110	Depósitos Confirmados	9.330.428,62	68,65%	10.316.970,74	65,95%
2115	Otros Depósitos Confirmados	540.488,96	3,98%	1.044.672,79	6,68%
2190	Depósitos por Confirmar	-	0,00%	15.000,00	0,10%
23	Obligaciones Inmediatas	38.041,85	0,28%	33.093,53	0,21%
2303	Giros Transferencias y Cobranzas por Pagar	37.850,66	0,28%	32.956,72	0,21%
2310	Recaudaciones para el Sector Público	191,19	0,00%	136,81	0,00%
24	Obligaciones a Plazo	5.000,00	0,04%	26.000,00	0,17%
2405	Depósitos a Plazo Fijo	5.000,00	0,04%	26.000,00	0,17%

Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"					
Balance General					
Análisis Vertical Periodos 2011 - 2012					
Cuentas		2011		2012	
25	Obligaciones por Créditos Comerciales	-	0,00%	2.550,00	0,02%
2510	Obligaciones con Empresas Privadas	-	0,00%	2.550,00	0,02%
26	Cuentas por Pagar	634.721,23	4,67%	726.901,92	4,65%
2601	Obligaciones Patronales	5.378,74	0,04%	4.266,59	0,03%
2602	Retenciones	4.940,58	0,04%	3.882,96	0,02%
2603	Seguros de vida en Grupo	34.315,70	0,25%	33.515,70	0,21%
2608	Cuentas por Pagar Varias	590.086,21	4,34%	685.236,67	4,38%
27	Créditos a Favor de Bancos e Instituciones Financieras	176.874,27	1,30%	546.963,56	3,50%
2704	Bancos e Instituciones Financieras	89.909,94	0,66%	546.963,56	3,50%
2710	Instituciones Financieras Sistema	86.964,33	0,64%	-	0,00%
28	Valores en Circulación y Otras Obligaciones	1.180.401,71	8,68%	1.379.849,20	8,82%
2802	Consignación para Pago de Obligaciones	1.180.401,71	8,68%	1.379.849,20	8,82%
29	Otros Pasivos	247.093,85	1,82%	165.385,32	1,06%
2904	Obligaciones Acumuladas por Pagar	112.894,43	0,83%	140.271,45	0,90%
2990	Otras cuentas del Pasivo	134.199,41	0,99%	25.113,86	0,16%
3	Patrimonio	1.438.520,91	10,58%	1.386.304,78	8,86%
32	Capital Social	469.800,22	3,46%	470.016,22	3,00%
3201	Aporte de Socios	469.800,22	3,46%	470.016,22	3,00%
33	Reservas	708.944,79	5,22%	706.752,19	4,52%
3301	Reservas de Capital	540.244,04	3,97%	540.324,61	3,45%
3303	Reservas Especiales	168.700,75	1,24%	166.427,58	1,06%
35	Aportes Patrimoniales	239.136,92	1,76%	202.841,76	1,30%
3501	Otros Aportes Patrimoniales	71.714,41	0,53%	70.394,94	0,45%
3502	Aportes para Futuras Capitalizaciones	163.987,71	1,21%	129.012,02	0,82%
3503	Donaciones	3.434,80	0,03%	3.434,80	0,02%
38	Resultados	20.638,98	0,15%	6.694,61	0,04%
3801	Resultados Acumulados	2.831,32	0,02%	2.831,32	0,02%
3802	Resultados del Ejercicio	17.807,66	0,13%	3.863,29	0,02%
	Total Pasivo Más Patrimonio	13.591.571,39	100,00%	15.643.691,83	100,00%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"

Elaborado: Autora

Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"					
Estado de Pérdidas y Ganancias					
Análisis Vertical Periodos 2011 - 2012					
Anexo 4					
Cuentas		2011		2012	
4	Cuentas de Resultados Deudoras	1.456.879,26	98,79%	1.446.523,93	99,73%
41	Intereses Pagados-Causados	511.679,79	34,70%	639.048,66	44,06%
4102	Intereses Pagados en Depósitos	471.472,28	31,97%	601.285,52	41,46%
4103	Intereses por Sobregiros	2,85	0,00%	6,73	0,00%
4104	Intereses de Instituciones Financieras	40.204,66	2,73%	37.756,41	2,60%
43	Gastos Personales	414.360,03	28,10%	388.175,02	26,76%
4301	Remuneraciones de Empleados	363.435,58	24,64%	351.461,12	24,23%
4308	Otros Gastos del Personal	50.924,45	3,45%	36.713,90	2,53%
44	Gastos de Operación	259.155,63	17,57%	260.085,02	17,93%
4401	Servicios de Terceros	105.790,19	7,17%	91.587,99	6,31%
4402	Impuestos y Contribuciones	7.694,86	0,52%	5.442,32	0,38%
4403	Otros Egresos	76.114,29	5,16%	89.318,45	6,16%
4405	Gastos por Organismos Directivos	69.556,29	4,72%	73.736,26	5,08%
45	Provisiones, Depreciaciones y Amortizaciones	110.928,95	7,52%	64.164,57	4,42%
4501	Provisiones	21.646,94	1,47%	13.024,21	0,90%
4502	Depreciaciones	89.282,01	6,05%	51.140,36	3,53%
46	Reajustes Pagados-Causados	7.291,55	0,49%	38,87	0,00%
4601	Reajustes de Ejercicios Anteriores	6.863,18	0,47%	-	0,00%
4602	Reajustes del Ejercicio	428,37	0,03%	38,87	0,00%
48	Egresos Extraordinarios	153.463,30	10,41%	95.011,79	6,55%
4820	Mora de Ejercicios Anteriores	924,00	0,06%	2.704,00	0,19%
4840	Gastos No Deducibles	152.539,30	10,34%	92.307,79	6,36%
5	Cuentas De Resultados Acreedoras	1.474.686,92	100%	1.450.387,22	100%
51	Resultados Financieros Acreedoras	1.053.011,03	71,41%	1.228.411,07	84,70%
5101	Intereses Ganados en Depósitos	3.789,00	0,26%	4.519,99	0,31%
5104	Intereses Ganados en Créditos	839.615,96	56,94%	1.005.707,09	69,34%
5105	Intereses por Mora	209.369,62	14,20%	217.447,67	14,99%
5110	Intereses en Inversiones En el País	51,04	0,00%	736,32	0,05%
5115	Intereses en Inversiones En el Extranjero	185,40	0,01%	-	0,00%
53	Ingresos por Servicios Cooperativos	107.598,20	7,30%	215.543,98	14,86%
5307	Servicios Cooperativos	107.598,20	7,30%	215.543,98	14,86%
56	Reajuste Ganados y Devengados	21,20	0,00%	13,70	0,00%
5602	Del Ejercicio	21,20	0,00%	13,70	0,00%
57	Otros Ingresos Ordinarios	6.878,58	0,47%	3.250,00	0,22%
5703	Ingresos por Arrendamientos	6.878,58	0,47%	3.250,00	0,22%
58	Ingresos Extraordinarios	307.177,91	20,83%	3.168,47	0,22%
5801	Utilidad en Venta de Bienes	305.999,64	20,75%	-	0,00%
5803	Recuperaciones	1.178,27	0,08%	2.575,61	0,18%
5890	Otros Ingresos	-	0,00%	592,86	0,04%
	Resultado del Ejercicio	17.807,66	1,21%	3.863,29	0,27%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"

Elaborado: Autora

Anexo 5

INDICADOR	FÓRMULA	VALOR	ÍNDICE
Índice de morosidad	$= \frac{\text{Total créditos vencidos}}{\text{Total créditos entregados}} \times 100$		36,44%
Índice de liquidez	$= \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	0,95	
Rentabilidad sobre operaciones	$= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total créditos}} \times 100$		0,066%
Rentabilidad sobre activo fijo	$= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos}} \times 100$		0,025%

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- BERNAL TORRES, Cesar Augusto. (2006). Metodología de la Investigación: para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. (pp. 56). Colombia: Pearson Educación.
- BESLEY, Scott, BRIGHAM, Eugene F. (2009). Fundamentos de administración financiera. Catorceava edición. (pp. 51-61). México D.F.: Cengage Learning.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID) - Superintendencia de Bancos, 2000. Convenio, "Exposición de motivos" del Proyecto de Ley reformativa a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y Otras Leyes, Quito (Ecuador).
- CASTRO, Emilio Pablo y otros. (2001). Administración y Dirección de Díez. (pp. 5). Interamericana: McGraw-Hill.
- Constitución de la República del Ecuador.
- Da Ros Giuseppina. (1991). El proceso de integración cooperativa en el Ecuador: un balance histórico, Instituto de Investigaciones Económicas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador - DGRV - FECOAC, Quito (Ecuador).
- Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional.
- EVANS, James, LINDSAY, William. (2002). Administración y Control de la Calidad. Cuarta Edición. México: Ediciones Litográficas Ingramex.
- HITT, Michael A., IRELAND Duane, HOSKISSON Robert E. (2008). Administración estratégica: competitividad y globalización. Conceptos y casos. 7ª edición. (pp. 37). Mexico D.F.: Cengage Learning Editores S.A.
- KOONTZ, Harold, HEINZ, Weihrich. (2004)- Administración, una perspectiva global. (pp. 6). México: McGraw Hill.
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gay. (2003). Fundamentos de marketing. Sexta edición, pg. 118-123 México D.F.: Pearson Educación.
- LARA ALVAREZ, Juan. (2004). Administración Financiera. Quito.
- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria.
- LÓPEZ, Arturo Elizondo. (2006). Proceso contable 4, contabilidad del capital. Quinta edición. (pp. 156-157). Mexico: International Thomson Editores S.A.
- MARIÑO NAVARRETE, Hernando. (1989). Planeación estratégica de la calidad total. Primera edición. (pp. 67). Bogotá: Cerlalc.
- NORTON, David P., KAPLAN, Robert S. (2009). El cuadro de mando integral. The balanced ScoreCard. Tercera edición. Barcelona: Gestión 200.

- Reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria.
- Reglamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional.
- Reglamento Interno de Trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional.
- ROBBINS, Stephen P., COULTER, Mary. (2012). Administración. Décima Edición. (pp. 6-7). México: Pearson Educación.
- RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. (2002). Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos. Tercera Edición. México: Internacional Torzón Editores.
- VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. (2004). Diagnóstico organizacional. Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Segunda edición. (pp. 67-75). Bogota: Ecoe Edicione.
- WESTON, J. Fred, BRIGHAM, Eugene F. (1998). Fundamentos de administración financiera. Décima edición. (pp. 65-80). México: Editorial Interamericana.

Páginas de internet y documentos pdf.

- Análisis financiero (en línea). Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos84/el-analisis-financiero/el-analisis-financiero.shtml#analisissha>
- Análisis horizontal (en línea). Disponible: <http://www.gerencie.com/analisis-horizontal.html>
- Análisis vertical (en línea). Disponible: <http://www.gerencie.com/analisis-vertical.html>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional (en línea). Disponible: <http://www.cacen.fin.ec>
- Diagnostico situacional (en línea). Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos62/diagnostico-situacional/diagnostico-situacional.shtml>
- El cuadro de mando integral (en línea). Disponible: https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fecath1.s3.amazonaws.com%2Fcontaiiiiandina%2F1656479053.LIBRO_CMI.pdf&ei=5oH2Ucv6K4Pm9ATMoYCQDg&usg=AFQjCNF1WYs44ElfjLnCz61GIhhGvfTp9Q&sig2=I4tLW-sgLhkfssaFLDvBSg&bvm=bv.49784469,d.eWU
- Evolución del Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador (en línea). Disponible: <http://www.colac.com/documentos/pdf/coacs/coacs.pdf>
- Gestión por procesos (en línea). Disponible: <http://www.e-visualreport.com/gestion-procesos.html>

- La gestión por proceso (en línea). Disponible:
<http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- Gestión por procesos (en línea). Disponible: <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/gestion-por-procesos>
- Nacimiento, objetivos y estructura de las organizaciones (en línea). Disponible:
<http://www.monografias.com/trabajos24/organizaciones-objetivos/organizaciones-objetivos.shtml>
- Rentabilidad empresarial (en línea). Disponible:
<http://es.scribd.com/doc/55697183/rentabilidad-EMPRESARIAL>.